

# OSAAMALLA ORGANISAATIOKULTTUURIN OIVALTAJAKSI

Johtamisosaamista tehostetun  
palveluasumisen esimiestyössä

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysala  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämi-  
nen ja johtaminen, ylempi AMK  
Opinnäytetyö  
Syksy 2015  
Miia Heinonen ja Ulla Oja

Lahden ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

HEINONEN, MIIA JA OJA, ULLA: Osaamalla organisaatiokulttuurin oivaltajaksi  
Johtamisosaamista tehostetun palveluasumisen esimiestyössä

80 sivua, 20 liitesivua

Syksy 2015

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisenä tutkimuksellisenä kehittämishankkeena. Sen tarkoituksena oli edistää organisaatiokulttuuriin liittyvää johtamisosaamista Lahden kaupungin tehostetun palveluasumisen yksiköissä. Kehittämishankkeen ensimmäisenä tavoitteena oli kuvata, miten organisaatiokulttuuri ilmenee työyhteisössä ja millaista osaamista organisaatiokulttuurin johtaminen vaatii. Toisena tavoitteena oli tuottaa organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen kehittämisalueet.

Kehittämishanke toteutettiin haastattelemalla ensin seitsemää palveluesimiestä focus group-menetelmällä organisaatiokulttuurista, johtamisosaamisesta ja kehittämiskohteista henkilökohtaisessa johtamisosaamisessa. Saatu aineisto analysoitiin ja sen jälkeen tuplatiimimenetelmällä kymmenen palveluesimiestä pohti organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen kehittämisalueita omassa työssään.

Hankkeen tuotoksena syntyivät organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen kehittämisalueet, joita olivat 1) organisointitaidot ja kokonaisuuden toimivuus, 2) muutoksen hallinta, 3) eri työkulttuurien yhteensovittaminen, 4) johdon viestien jalkauttaminen ja yhteinen vastuu, 5) motivointi, 6) eettisen ilmapiirin ylläpito ja 7) henkilökohtainen kehittyminen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaatiokulttuuri on kokonaisvaltainen ilmiö, jonka johtamisosaamisessa vaikuttavat monet yleisesti johtamisosaamiseen liitetyt tekijät. Esimiesten mielestä eniten haasteita organisaatiokulttuurin johtamisosaamisessa aiheuttivat työn organisointi ja kokonaisuuden toimivuuden hallinta. Jatkuvat muutokset organisaatiossa vaativat muutuskoulutusta. Työkulttuurien yhteensovittaminen edellytti esimiehiltä monipuolisia vuorovaikutus- ja motivointitaitoja sekä eettistä johtamista.

Jatkossa olisi hyödyllistä selvittää, mitkä organisaatiokulttuuriset seikat vaikuttavat eniten muutoksesta selviytymiseen ja motivointiin muutoksikana.

Avainsanat: organisaatiokulttuuri, johtamisosaaminen, johtaminen

Lahti University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Social and Health Care Development and  
Management

HEINONEN, MIIA JA OJA, ULLA: "Mastering the organisational culture"  
Leadership skills for superiors in sheltered housing units

80 pages, 20 pages of appendices

Autumn 2015

## ABSTRACT

---

This master's thesis work was implemented as a development project and arose from working life. The purpose of the project was to enhance the organisational culture leadership skills of the superiors in different sheltered housing units in Lahti. The first aim was to describe how the organisational culture is seen in the working community and what kind of leadership skills it requires. The second aim was to outline the development areas of organisational culture leadership skills.

The development project was carried out at first by interviewing seven superiors using a focus group interview. The themes of the interview were organisational culture, leadership skills and development areas in one's own organisational leadership skills. The research data was analyzed and the results were used as a basis for a double team method interview. In the interview ten superiors discussed the development areas of organisational culture leadership skills in their own work.

The development areas of organisational culture leadership skills emerged out of the project. They were 1) organisational skills and functionality in general, 2) change management, 3) coordination of different work cultures, 4) distributing the top management messages and common responsibility, 5) motivation, 6) maintaining an ethical climate and 7) personal development.

In conclusion it appears that the organisational culture is a very comprehensive phenomenon and many general leadership skills apply to it. For the superiors the most challenging aspect from organisational culture leadership skills point of view turned out to be the organisational skills and functionality in general. Constant changes in the organisation required further education, and the coordination of working cultures required a wide range of interactive-, motivation- and ethical leadership skills.

For future research it would be useful to clarify which organisational culture related issues will affect the most coping processes and motivate staff through changes.

Key words: organisational culture, leadership skills, leadership

## SISÄLLYS

1	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta	1
1.2	Vanhusten tehostettu palveluasuminen Lahden kaupungissa	2
1.3	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet	3
2	ORGANISAATIOKULTTUURI JA JOHTAMISOSAAMINEN	5
2.1	Organisaatiokulttuuri	5
2.2	Organisaatiokulttuurin johtaminen	9
2.3	Johtaminen ja johtamisosaaminen	13
2.4	Tietoperustan yhteenveto	20
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	22
3.1	Kehittämishankkeen eteneminen	22
3.2	Focus group -haastattelu	24
3.3	Aineiston analysointi	26
3.4	Tuplatiimi	27
4	TULOKSIA ORGANISAATIOKULTTUURIN JOHTAMISOSAAMISESTA TEHOSTETUN PALVELUASUMISEN ESIMIESTYÖSSÄ	31
4.1	Haastateltavien taustatiedot	31
4.2	Organisaatiokulttuurin ilmeneminen työyhteisössä	31
4.3	Organisaatiokulttuurin johtamisosaaminen	41
4.4	Kehittämisen kohteita organisaatiokulttuurin johtamisosaamisessa	47
5	KEHITTÄMISHANKKEEN YHTEENVETO	59
5.1	Hankkeen tulosten yhteenveto	59
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	64
5.3	Kehittämishankkeen arviointi ja hyödynnettävyys	67
5.4	Jatkokehittämisehdotukset	71
	LÄHTEET	73
	LIITTEET	81

# 1 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

## 1.1 Kehittämishankkeen tausta

Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurijärjestelmänsä ja työntekijät ovat päivittäin työssään sen vaikutuspiirissä. Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä laajenevana näkökulmana työyhteisöjen sosiaaliseen todellisuuteen. Sen avulla on myös mahdollista kuvata ja analysoida mitä johtamisessa tapahtuu. Johtajalle oman organisaation kulttuurijärjestelmän tunnistaminen on tärkeää. Se määrittää suurelta osalta, miten työyhteisössä ajatellaan, mitä pidetään totuutena, miten siellä asennoidutaan ja käyttäydytään eri tilanteissa. Johtamisella voidaan siis vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. (Kinnunen 2011, 166, 180.)

Johtaminen on nostettu keskiöön myös pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelmassa (2011) ja sosiaali- ja terveysministeriön linjauksissa. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisessa kehittämisohjelmassa KASTE 2012–2015 strategisena tavoitteena on turvata asiakaslähtöiset sekä taloudellisesti kestävät sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteet ja palvelut. Ihmisten luottamus palveluihin ja niiden laatuun turvataan johtamisella sekä osaavalla ja hyvinvoivalla henkilöstöllä. Ohjelman tavoitteena on arvioida johtamisen rakenteita sekä kehittää menetelmiä ja tapoja jakaa toimivia käytäntöjä ja toimintatapamalleja. Tavoitteena on vahvistaa ja uudistaa johtamisosaamista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 5, 23–24.)

Kataisen hallitusohjelmassa (2011) painotetaan johtamisen osaamista ja organisaatiokulttuuri on merkittävässä roolissa työyhteisön johtamisessa. Tässä kehittämishankkeessa kuvataan sosiaali- ja terveystalouden esimiesten organisaatiokulttuurin johtamisosaamista. Kehittämishankkeen kohderyhmä on Lahden kaupungin sosiaali- ja terveystalouden vanhuspalveluiden vanhuspalvelualueen yksiköiden esimiehet.

Lahden kaupungin uusi strategia valmistui 2013 ja sen visio ulottuu vuoteen 2025. Toimintaympäristön muutoksissa on havaittavissa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen muutos sekä ikääntyneiden määrän ja

palvelutarpeen nopea kasvu. Tähän pyritään vastaamaan kaupungin strategian tulokorteissa esimerkiksi kehittämällä tehokasta ja asiakaslähtöistä palvelujärjestelmää. Strategiassa ohjataan voimavaroja myös johtamisen ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen. (Lahden kaupunki 2013a.) Myös sosiaali- ja terveystoimialalla vanhusten palveluiden ja kuntoutuksen vuoden 2015 visiossa ja strategiassa painotetaan yhtenä tärkeänä osa-alueena ”asiakaslähtöisen toiminnan johtamista kehittämällä johtamisjärjestelmää ja johtamisosaamista” (Lahden kaupunki 2015b).

Tämän kehittämishankkeen tuloksia hyödynnetään myös kansainvälisessä Development of Culture and Quality of Care - Master’s Degree Programmes Enhancing Social and Health Care management (CareMan) -projektissa. Siihen kuuluvat Lahden ammattikorkeakoulun lisäksi neljä muuta yliopistoa tai korkeakoulua, joita ovat Hämeen ammattikorkeakoulu (HAMK), Charlesin yliopisto Prahassa, Évora’n yliopisto Portugalissa ja Edinburgh Napier yliopisto Isossa-Britanniassa. CareMan-projektin tarkoituksena on kehittää kyseisten korkeakoulujen sosiaali- ja terveystoimialan johtamiskoulutusta luomalla opiskelijoille mahdollisuus kansainväliseen yhteistutkintoon. (Development of culture and quality of care - Master’s degree programmes enhancing social and health care management competencies 2013, 19.)

## 1.2 Vanhusten tehostettu palveluasuminen Lahden kaupungissa

Lahden kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan tehtävänä on osaltaan huolehtia kaupunkilaisten terveydestä ja hyvinvoinnista, ehkäistä terveydellisiä ja sosiaalisia ongelmia sekä järjestää sosiaali- ja terveystoimialan palvelut. Sosiaali- ja terveystoimialalla on kolme vastuualuetta: hyvinvointipalvelut, terveystoimialan palvelut sekä vanhustenpalvelut ja kuntoutus. (Lahden kaupunki 2015a.) Vanhusten palveluihin kuuluu tehostettu palveluasuminen, jota järjestetään sellaisille yli 65-vuotiaille lahtelaisille, jotka tarvitsevat paljon apua eivätkä pärjää kotona (Lahden kaupunki 2013b).

Lahden kaupungin omia ympärivuorokautisia, tehostetun palveluasumisen paikkoja olivat kehittämishankkeemme alkaessa Jalkarannan, Kärpäsen ja

Mukkulan palvelutalot, Lepolakoti ja Lehtiojan palvelukeskus. Uusimpana avautui vuoden 2014 loppupuolella Onnelanpolun palvelutalo. Onnelanpolun avauduttua esimiesten määrä kasvoi ollen vuoden 2014 lopussa yhteensä 11 palveluesimiestä. (vrt. T. Leivo, henkilökohtainen tiedonanto 26.1.2015.) Tämä vaikutti myös kehittämishankkeeseemme niin, että tutkimuksellisessa osiossa alkuvuodesta 2014 focus group -kohderyhmä muodostui seitsemästä palveluesimiehestä ja hankkeen loppuvaiheessa tuplatiimi-ryhmässä oli mukana yhteensä kymmenen esimiestä.

Palveluasumisen perustehtävänä on luoda aktiivista ja yhteisöllistä arkea yksilöllisissä kodeissa niin, että asukkailla on mahdollisuus vaikuttaa itseään ja asumistaan koskeviin asioihin sekä tehdä omia valintoja. Asukkaan kunnioittaminen ja arvostaminen ovat työn ytimessä. Tärkeää on myös rakentaa yhteistyötä asukkaiden, heidän läheistensä ja yhteistyökumppaneiden kanssa. (Lahden kaupunki 2015b.)

Myös esimiestyö painottuu Lahden kaupungin tehostetun palveluasumisen visiossa ja missiossa. Tehostetun palveluasumisen johtamisessa korostuvat ratkaisukeskeisyys, lahtelaisuus ja uudistuminen. Esimiehen rooliin kuuluvat muun muassa asiakaslähtöisyys, henkilöstöön luottaminen, kuuntelu ja läsnäolo, palautteen antaminen, oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja päätöksentekokyky. (Lahden kaupunki 2015b.)

### 1.3 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on edistää tehostetun palveluasumisen esimiesten organisaatiokulttuuriin liittyvää johtamisosaamista. Kohdeorganisaation esimiehille avautuu mahdollisuus ymmärtää organisaatiokulttuurin merkitystä johtamisosaamisessa. Samalla voidaan lisätä heidän tietoisuuttaan siitä, miten johtaminen vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja kuinka vastaavasti organisaatiokulttuuri vaikuttaa johtamiseen. Tehostetussa palveluasumisessa tapahtuvat rakenteelliset ja henkilöstöön liittyvät useat organisaatiokulttuuria koskettavat muutokset luovat pohjan esimiestyön ja johtajuuden tarkastelulle sekä kehittämiselle.

Kehittämishankkeen ensimmäisenä tavoitteena oli kuvata, miten organisaatiokulttuuri ilmenee työyhteisössä ja millaista osaamista organisaatiokulttuurin johtaminen vaatii. Toisena tavoitteena oli tuottaa organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen kehittämisaalueet. Johtamisosaamisen kehittämisaalueina voitiin pitää niitä johtamisen osa-alueita, jotka esimiehet kokivat haasteellisiksi työssään, tai joissa heillä oli mielestään kehitettävää.

Tutkimuksellisenä menetelmänä käytettiin focus group –ryhmähaastattelua, jonka avulla kerättiin kehittämishankkeen tutkimusaineisto. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä ja johtamisosaamisen kehittämisaalueet luokiteltiin organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Kohderyhmän esimiehet syvensivät omassa organisaatiokulttuurin johtamisosaamisessaan kehitettäviä osa-alueita tuplatiimi-menetelmää apuna käyttäen. Tuplatiimistä saatujen tulosten pohjalta tehtiin kirjallinen palaute kohdeorganisaation käyttöön ja työyhteisön hyödynnettäväksi.



## 2 ORGANISAATIOKULTTUURI JA JOHTAMISOSAAMINEN

### 2.1 Organisaatiokulttuuri

On tärkeää määritellä organisaatiokulttuurin käsite, jotta voidaan ymmärtää, mikä merkitys organisaatiokulttuurilla on organisaation toimintaan. Tämän määrittelyn avulla pystytään myös ymmärtämään, mikä merkitys johtajuudella on organisaatiokulttuurin luomisessa, kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Tässä kehittämishankkeessa tarkastelemme sosiaali- ja terveysalan johtamisosaamista organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Tietoperustan muodostavat pääkäsitteet ovat organisaatiokulttuuri ja johtamisosaaminen.

Geert Hofstede (1992) ja Edgar Schein (1987) ovat tunnetuimpia tutkijoita, jotka ovat määritelleet kulttuuria ja organisaatiokulttuuria eri näkökulmista. He molemmat näkevät jokaisella organisaatiolla olevan oman kulttuurinsa, mikä erottaa organisaatiot ja sen jäsenet toisistaan. Organisaatiokulttuurin Hofstede (1992, 19–21, 258) määrittelee “mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa organisaation jäsenet muiden organisaatioiden jäsenistä”. Hän viittaa tällä tapaan, jolla ihmiset ajattelevat, tuntevat ja toimivat organisaatiossa. Hofsteden (1992, 259–261) mukaan organisaatioiden kulttuuri ja käytännöt sisäistetään “työpaikalla tapahtuvan sosiaalistumisen kautta”. Työntekijän arvomaailma on jo suurelta osin muovautunut ennen työelämää. Täten organisaatio ja työpaikka vaikuttavat suuremmalta osin käytäntöjen (symbolit, sankarit ja rituaalit) oppimisen tasolla. Schein (1987, 32–33) puolestaan näkee organisaatiokulttuurin ilmenevän kolmella eri tasolla: artefakteina, arvoina ja perusoletuksina. Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, joka näyttäytyy näillä tasoilla ihmisten käyttäytymisessä, ajattelussa ja oletuksissa.

Työpaikkojen kulttuuria ja organisaatiokulttuuria on tutkittu jo 1950-luvulta asti. Ensimmäisiä tutkijoita ovat olleet Jaques (1953) ja Selznick (1957). Myös Gouldnerin (1954) ja Nadlerin (1969) voidaan katsoa tutkineen organisaatioiden kulttuuria. Pettigrew (1979) piti 1970-luvulla organisaatiokulttuuria tietyn ihmisryhmän yhteisesti omaksumina merkitysjärjestelminä.

Varsinainen organisaatioiden kulttuurin tutkimus käynnistyi kuitenkin vasta 1980-luvulla, jolloin alettiin etsiä selitystä organisaatioiden epäonnistuneille muutosyrityksille. Selitystä etsittiin tieteenfilosofisin lähestymistavoin organisaation syvärakenteesta, jota alettiin kutsua organisaatiokulttuuriksi. Jo silloin uskottiin, että johtamisella voidaan vaikuttaa kulttuuriin ja sitä kautta saavuttaa kilpailuetua muihin. (Juuti 2006, 240–241; Vartola 2004, 215–216.)

Organisaatiokulttuurin käsite tuli englanninkieliseen kirjallisuuteen 1960-luvulla ja käsite yrityskulttuuri 1970-luvulla (Hofstede 1992, 257). Organisaatiokulttuuria ovat määritelleet monet eri alojen tutkijat, joilta käsite on saanut useita erilaisia sisältöjä. Schein (1987, 19–23) onkin todennut, että vaikka organisaatiokulttuuri on moninainen ja syvälinen ilmiö, sitä kannattaa pyrkiä ymmärtämään. Scheinin näkemyksen mukaan organisaatiokulttuurin kautta pystyy ymmärtämään monia selittämättömiltä tuntuvia ilmiöitä organisaatiossa. Kinnusen (2011, 166) mielestä organisaatiokulttuuri ilmenee jokaisessa organisaatiossa ja työpaikassa ja kaikki työntekijät ovat sen vaikutuksen alaisia. Sen tunnistaminen on erityisen tärkeää johtajalle, koska nimenomaan kulttuuri määrittää organisaatiossa muun muassa sen, miten asioista ajatellaan, miten toimitaan eri tilanteissa ja miksi asioihin reagoidaan tietyllä tavalla.

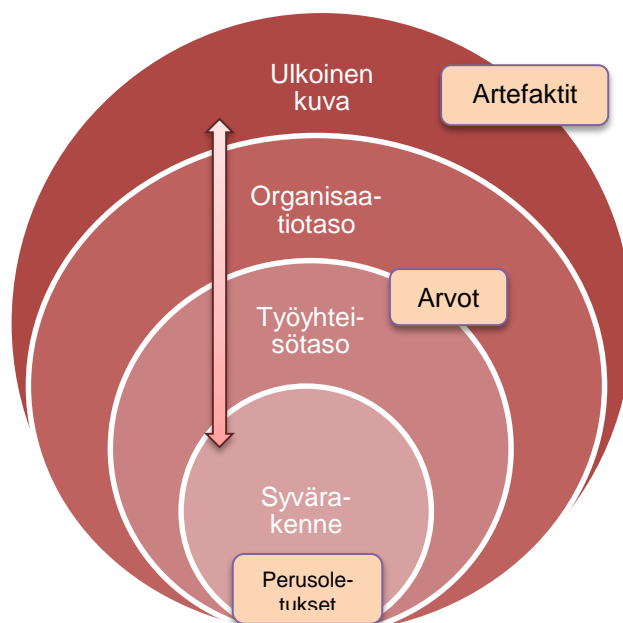
Suomalaistutkija Juutin (2013, 72–75) näkemyksissä on paljon yhtäläisyyksiä Hofsteden (1992) mielen kollektiivisen ohjelmoinnin ja Scheinin (1987) näkemysten kanssa. Juuti käyttää termiä ”organisaation alitajunta”. Hänen mielestään organisaatiokulttuuri tarkoittaa organisaatiossa olevien ihmisten ajattelu- ja toimintamalleja. Kulttuurin ydin on piilossa olevia yhteisölle tyypillisiä arvoja, normeja ja oletuksia aivan kuten Scheinin (1987) tapoissa. Organisaatiokulttuurin ajattelutavat rakentuvat Juutin (2013) mukaan uskomuksista ja myyteistä. Tämä uskomusjärjestelmä vaikuttaa kaikkien ajattelutavoista viestintään asti. Organisaatiokulttuuriin liittyvät uskomusjärjestelmät ovat hyvin eritasoisia ja erilaisia.

Juuti (2013, 113) toteaaakin Scheinin (1987) ja Hofsteden (1992) tavoin, että organisaatiokulttuuri ilmentää työyhteisön totuttuja toimintatapoja. Se

on niiden perusoletusten ja uskomusten yhdistelmä, joita työyhteisön jäsenet ovat yleisesti omaksuneet, kun he pyrkivät selviytymään työympäristössään ja säilyttämään yhteisönsä kiinteyden. Nämä uskomukset toimivat heidän alitajunnassaan ja määrittävät itsestäänselvyyksinä pidetyt käyttäytymis- ja toimintatavat, joiden avulla työyhteisö pyrkii selviytymään ympäristössään.

Jokainen uuteen työpaikkaan tullut henkilö sopeutuu vähitellen työyksikön kulttuuriin ja toimintatapoihin. Organisaatiokulttuuri kuitenkin muuttuu koko ajan, vaikkakin pitkään samaa perustehtävää tekevät työntekijät kuljettavat mukanaan myös vanhoja toimintatapoja ja -malleja. Nämä vanhat toimintatavat voivat olla hidaste tai jopa este uusien kulttuuritekijöiden muotoutumiselle. (Kinnunen 2011, 172–172.)

Organisaatiokulttuurin Scheinin (1987, 32–33) kolmea tasoa, artefaktit, arvot ja perusoletukset, heijastelevat myös Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 61–65, 74–75) kuvaamia organisaatiokulttuurin neljää sisäkkäistä ympyrää. Uloin ympyrän kehä kertoo organisaation ulkoisesta kuvasta. Ympyrän kehistä sisemmäksi mentäessä tulevat organisaatiotaso ja työyhteisötaso. Ympyrän sisin kehä kertoo organisaatiokulttuurin syvärakenteesta. Tässä kehittämishankkeen tietoperustassa olemme liittäneet Mäkipeskan ja Niemelän (2005) kehät Scheinin (1987) tasoihin (kuvio 1).



KUVIO 1. Organisaatiokulttuurin tasot (mukaillen Schein 1997 ja Mäkipeska & Niemelä 2005)

Organisaatiokulttuurista on helpointa havaita ylin, artefaktien taso, joka koostuu ihmisten tekemistä toiminnoista. Liikkuessaan ympäri organisaatiota voi kulttuurista nähdä, kuulla ja tuntea artefakteja. Niitä on kuitenkin vaikea tulkita, vaikka ne ovat selvästi havaittavissa. (Schein 1987, 32–33.) Mäkipeskan ja Niemelän ympyrän ulkoinen kehä on yhteneväinen Scheinin artefaktien kanssa. Uloin kehä muodostuu niistä tekijöistä, jotka näkyvät ulospäin ja antavat ulkopuolella oleville ihmisille kuvan organisaatiosta ja sen ihmisistä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 62–63.)

Seuraavan kulttuurin tason muodostavat Scheinin (1987, 33–36) mukaan arvot. Tämä ajattelun ja käsitysten syvempi taso ohjaa havaittua käyttäytymistä. Arvot ovat selkeästi ilmaistuja ja tiedostettuja, mutta niistä saattaa ajan myötä tulla itsestään selviä perusoletuksia. Mäkipeska ja Niemelä (2005, 62–63) näkevät tämän arvojen tason organisaatiotason ja työyhteisötason kehinä. Organisaatiotaso kuvastaa organisaation rakennetta, johtamisjärjestelmää, normeja ja sääntöjä. Toiseksi sisin ympyrä työyhteisötaso muodostuu ihmisten vuorovaikutuksesta ja sosiaalisesta järjestelmästä. Siihen kuuluvat myös viestintä, arvot ja arvostukset.

Arvoista saattaa ajan kuluessa muodostua työyhteisöön itsestään selviä perusoletuksia. Nämä pohjimmaiset perusoletukset muodostavat kulttuurin kolmannen, syvimmän tason. Tämä syvärakenne, kulttuurin ydin, tarkoittaa opittuja arvoja, uskomuksia ja perusolettamuksia, joista tulee yhteisiä ja itsestään selviä. (Schein 1987, 33–36.) Scheinin perusoletusten syvin taso vastaa Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 62–63) sisintä ympyrää, joka muodostaa sosiaalisen pääoman alkulähteen. Sisin ympyrä koostuu uskomuksista, perusolettamuksista, mielikuvista ja tunteista. Tämän ymmärtäminen auttaa monien organisaatiossa vallitsevien ongelmien ymmärtämiseen ja ratkaisemiseen. Mitä sisemmälle ympyröissä mennään, sitä vaikeammin havaittaviin ja määriteltäviin aineksiin päästään. Ne perustuvat usein ihmisen subjektiivisiin mielikuviin ja niillä on suuri vaikutus ihmisten käyttäytymiseen työyhteisön jäsenenä.

Myös sosiaali- ja terveysalalla pätevät Scheinin (1987) kulttuurijärjestelmän tasot. Pintatasoon voi sisältyä symboleja, kuten hoitajien vaatetus, logot, punainen risti ja ambulanssien värit. Sosiaali- ja terveydenhuollossa käytetty kieli kuvaa kulttuuria ja on omanlaisensa ammattihenkilöillä verrattuna maallikoiden tai muiden alojen kieleen. Arvot ja normit kuvataan virallisesti organisaation missiossa tai visiossa ja ne määrittävät työyhteisöjen ajattelua ja toimintaa, mutta todellisuudessa arvot ja normit saattavatkin olla hieman erilaisia. (Kinnunen 2011, 169–171.)

## 2.2 Organisaatiokulttuurin johtaminen

Organisaatiokulttuurin luomisessa on merkittävänä tekijänä johtaja. Scheinin (1987, 19–20, 233–246) mukaan organisaatiokulttuurin luominen ja johtaminen ovat johtajan tärkeitä tehtäviä. Johtajan antamalla esimerkillä on suuri merkitys työyhteisön kulttuurin muokkaamisessa. Organisaation kulttuurin vaikutus koko organisaatioon pitää ymmärtää, jotta voimme ymmärtää organisaation ilmiöitä ja määritellä asioiden merkityksiä johtajuuden kannalta.

Scheinin (1987) tutkimuksissa analysoidaan johtajuuden ja organisaatiokulttuurin yhteyksiä. Hänen mukaansa johtaja voi päivittäisellä käyttäytymisellään osoittaa sen, millainen kulttuurin tulisi olla koko organisaation tasolla. Johtajalla tulee olla kykyä tuoda tärkeimmät oletukset ja arvot työyhteisöön elävällä ja selkeällä tavalla. Käytännössä puhutaan organisaation vision selkeästä ilmaisemista ja jalkauttamisesta työyhteisöön.

Vision selkeä vieminen työyhteisöön näkyy myös Piiraisen (2012, 113–118) tutkimuksessa yhteisöllisen kulttuurin lisääntymisenä. Tällä tarkoitetaan, että tavoitteita yhdenmukaistetaan ja kokonaiskuva hahmotetaan selkeämmin toiminnan syiden ymmärtämisen kannalta. Näin työ koetaan mielekkääksi. Sitoutuneisuutta lisätään luomalla yhteenkuuluvuutta. Esimies voi omalla esimerkillään luoda luottamusta ja antaa positiivista palautetta, mikä lisää työyhteisön motivaatiota.

Schein (1987, 233–246) kirjoittaa paljon siitä, “kuinka johtaja voi istuttaa ja muuttaa kulttuuria” omalla esimerkillään ja käyttäytymisellään. Tällä hän tarkoittaa erityisesti sitä, mihin johtaja kiinnittää huomionsa ja mitä hän kontrolloi. Scheinin tutkimuksista ilmenee, että kun johtaja ei kiinnitä huomioita tiettyihin seikkoihin, tulkitaan tämä alaisten keskuudessa voimakkaaksi viestiksi johtajan oletuksista. Ylipäänsä johtajan esimerkkinä toimiminen, opettaminen ja ohjaaminen istuttavat ja muokkaavat kulttuuria organisaatioon.

Samansuuntaisia tuloksia johtamisesta saivat myös Kirkley, Bamford, Poole, Arksey, Hughes ja Bond (2011, 445–446). Organisaation muutos- ja kehitystilanteissa johtamistyyllillä ja sillä, kuinka johtaja tukee ja arvostaa työntekijöitään, on erittäin tärkeä merkitys. Tutkimuksessa ilmenee organisaatiokulttuurin vaikutus johtajien suhtautumisessa koulutukseen. Salliva ja mahdollistava johtaminen, johon kuuluvat sekä epämuodollinen tuki että muodollinen ohjaus, lisäävät henkilökunnan luonnollista kehityspotentiaalia.

Tsai (2011, 98–106) on samaa mieltä ja esittää, että johtajat voivat vaikuttaa alaisiinsa kannustamalla, tukemalla ja luottamalla heihin. Johtajuudella

on vaikutusta organisaatiokulttuuriin. Selkeä visio ja johdonmukainen käytös lisäävät työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Kohlesin, Bligh'n ja Carstenin (2013) mukaan mitä paremmin johtaja pystyy jalkauttamaan organisaation vision ja kertomaan siitä, sitä paremmin työntekijät sisäistävät vision, toimivat sen mukaan ja sitoutuvat organisaatioon. Kaikki tämä lisää yhtenäistä organisaatiokulttuuria.

Toisaalta Gokce, Guney ja Katrinli (2014, 1549–1561) toteavat mielenkiintoisesti, että hyvällä johtajuudella voidaan saada työntekijät sitoutumaan organisaatioon. Organisaatiokulttuurilla sinänsä ei heidän tutkimuksensa mukaan kuitenkaan ollut vaikutusta tähän organisatoriseen sitoutumiseen. Johtajuuden merkitys on siis selkeämpi kuin organisaatiokulttuurin vaikutus työntekijöihin.

Ortega-Parra ja Sastre-Castillo (2013) ovat puolestaan sitä mieltä, että organisaatiossa hyvin sisäistetyt arvot ennustavat aitoa sitoutumista organisaatioon. Henkilöstöjohtamisella on suuri vaikutus siihen, kuinka yrityksen arvot mielletään ja kuinka ne muokkaavat organisaatiokulttuuria. Organisatorisella sitoutumisella on merkitystä etenkin arvojen välittymisen kannalta. Arvot ovat myös yhteydessä muiden työntekijöiden kunnioittamiseen ja eettiseen käyttäytymiseen.

Työyhteisössä arvostamisesta kertovat Scheinin (1987, 242–246) mukaan johtajan käyttämät palkitseminen, ylennykset ja suoritusarvioinnit. Scheinin (1987) tutkimukset osoittavat, että johtajat voivat saada omat arvonsa ja oletuksensa perille työyhteisöön yhdistämällä palkitsemista sellaiseen käyttäytymiseen, jota he itse arvostavat. Samoin rekrytointiprosesseissa sekä ylennyksissä johtaja vahvistaa ja tuo esiin organisaation perusoletuksia ja arvoja. Ortega-Parra ja Sastre-Castillo (2013) toteavat niin ikään, että johtamisen parhaat tavat vahvistaa organisaatiokulttuurin hahmottamista ovat palkitseminen ja koulutus.

Scheinin (1987, 239–241) mielestä merkittäviä ovat myös johtajan reaktiot kriiseihin ja kriittisiin tilanteisiin. Tapa, jolla johtaja kohtaa ja käsittelee or-

ganisaation kriisejä, luo uusia sääntöjä ja arvoja sekä toimintatapoja työyhteisön organisaatiokulttuuriin. Samalla johtajan käsittelytapa paljastaa taustalla olevia tärkeitä oletuksia. Kun työyhteisö yhdessä jakaa voimakkaita tunteellisia kokemuksia ja oppii yhdessä niitä myös käsittelemään, yhteisö luultavasti muistaa ja oppii tätä kautta paremmin. Tämän avulla voidaan lisätä myös työtyytyväisyyttä.

Organisaatiokulttuurissa johtajuuden ja johtamistyylin merkitys näkyy siis työntekijöiden työtyytyväisyydessä. On havaittu, että joustavuutta korostavassa organisaatiokulttuurissa autenttisella johtajuudella pystytään lisäämään työtyytyväisyyttä (Azanza, Moriano & Molero 2013). Organisaatiokulttuuri liittyy näin positiivisesti johtajuuteen ja työtyytyväisyyteen (Tsai 2011).

Organisaatiokulttuurilla ja eettisellä johtamisella on yhteyksiä toisiinsa (Huhtala, Kangas, Lämsä & Feldt 2013). Eettisen johtajuuden merkitys voidaan nähdä sekä sitoutumisessa organisaatiokulttuuriin että esimieheen. Esimiehen eettinen johtamistapa lisää työntekijöiden sitoutumista esimieheen paremmin kuin organisaation eettinen ilmapiiri. Vastaavasti organisaation eettinen ilmapiiri lisää organisatorista sitoutumista enemmän kuin pelkkä esimiehen eettinen johtamistapa. (Hansen, Alge, Brown, Jackson & Dunford 2013.)

Huhtalan ym. (2013) mukaan johtajat, jotka arvioivat oman johtamiskäyttäytymisensä olevan eettisesti korkeatasoista, pitävät myös kyseisen organisaation kulttuuria kokonaisuudessaan eettisesti orientoituneena. Mitä eettisempänä johtajat kokevat oman johtamisensa, sitä selkeämpiä ovat arvot, normit ja työntekijöihin kohdistuneet odotukset työyhteisössä.

Organisaatiokulttuurin uudistamisessa Viitala (2002) korostaa oppimisen, luovuuden ja innovatiivisuuden edistävän kulttuurin luomista. Uudistusta voidaan saada aikaan esimerkiksi koulutuksen avulla tai uudistamalla toimintamalleja ja rakenteita. Myös artefaktien muuttaminen ja asioiden näkyväksi tekeminen voivat uudistaa organisaation kulttuuria. Tarkoituksellinen kulttuurin muokkaaminen ja uudistaminen ei saa olla itsetarkoitus, vaan se



edellyttää kuitenkin aina tavoitteellista ja kokonaisvaltaista toimintaa. Työntekijöiden tietoisuutta voidaan vahvistaa ja huomiota kohdistaa haluttuihin asioihin palkitsemisen, viestinnän, tavoiteasetannan ja seurannan avulla. (vrt. Schein 1987; Ortega-Parra & Sastre-Castillo 2013)

Organisaatiokulttuurin johtamisen kannalta on myös tärkeää ymmärtää, kuinka kulttuuri vaikuttaa palvelujen kehittämiseen. Kontehin, Mannionin ja Daviesin (2011, 116) tutkimustuloksissa todetaankin, että sekä johtajat että asiakkaat kokevat kulttuuriin liittyvät piirteet tärkeinä ja vaikuttavina tekijöinä, jotka liitetään laadukkaaseen hoitoon, turvallisuuteen ja tehokkuuteen. Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä siis myös esimerkiksi keinona terveystalvelujen parantamiseen.

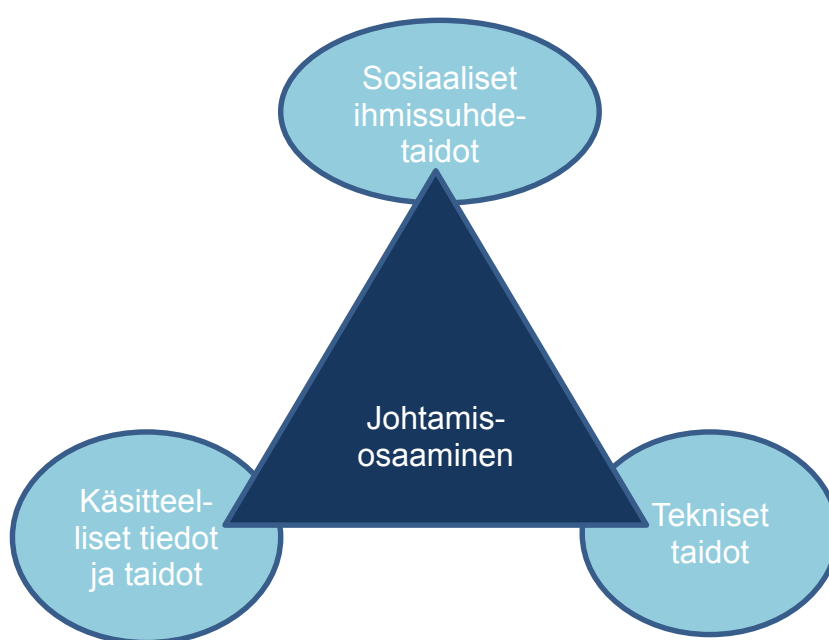
### 2.3 Johtaminen ja johtamisosaaminen

Johtaminen on käsitteenä laaja, joten myös erilaisten johtamisteorioiden määrä on valtaisa. Sosiaali- ja terveystalalla johtaminen ja johtamisosaaminen voidaan määritellä eri tavalla kuin esimerkiksi kauppatieteissä. Sosiaali- ja terveystalalla on kyse ihmisten johtamisesta sekä johtamisen vaikutuksista asiakkaiden saamaan hoivaan ja kohteluun. Kauppatieteissä johtamisella voidaan taas tavoitella suuria voittoja ja tehdä tulosta. (Huttunen 2013, 6.)

Johtaminen kytkeytyykin aina jossain suhteessa toimintaympäristöön. Ympäristöstä tai erikoistalasta riippumatta johtaminen sisältää samankaltaisia johtamisosaamisvaatimuksia, mutta toimintaympäristön ja työntekijöiden suhde työhön ja johtajaansa voi olla kulttuurisesti erilainen. Johtamisosaaminen mahdollistaa parhaan palvelun tarjoamisen, jonka avulla eri ammatillaiset luovat uutta tietoa ja osaamista jo aiemmin omaksutun tiedon, kokemuksen ja ymmärryksen kautta. (Vuori 2005, 20, 37, 45.)

Johtamisen merkitys korostuu siinä, kuinka itse johtamista toteutetaan ja miten johtaminen osataan eri aloilla. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla on käytetty Katzin (1955) määrittelemää mallia (kuvio 2) johtamisosaamisen kolmesta luokasta. Kolmeen luokkaan kuuluvat käsitteelliset eli teoreettiset

tiedot ja taidot, sosiaaliset ihmissuhdetaidot ja tekniset taidot (Narinen 2000; Lorensen, Sinkkonen, Lichtenberg, Jensdottir, Hamran, Johansson & Engfeldt 2001). Katzin mukaan (1955, 33–42) käsitteellinen tieto on kokonaisuuden hahmottamista sekä kykyä tarkastella toimintojen vaikutuksia toisiinsa. Käsitteellinen osaaminen on myös ymmärrystä nähdä organisaatio osana kansallista järjestelmää. Sosiaaliset ihmissuhdetaidot tarkoittavat yhteistyökykyä muiden kanssa ja yhteistyön luomista. Tekniset taidot tarkoittavat oman alan asiantuntemusta sekä siihen liittyvien työtapojen ja prosessien ymmärtämystä.



KUVIO 2. Johtamisosaamisen kolme luokkaa Katzin (1955) mukaan

Monet tutkijat ovat laajentaneet Katzin (1955) mallia myöhemmin vuosikymmeninä ja käyttäneet sitä perustana omissa tutkimuksissaan. Esimerkkinä on Lorensenin ym. (2001) tutkimus, jossa arvioidaan hoitotyön johtamisosaamista pohjoismaissa perusterveydenhuollon osastonhoitajilla ja ylihoitajilla. Tutkimusryhmä kokosi 12 johtamisosaamisen ydinosaa, joista vastaajat kokivat tärkeimmiksi terveydenhuoltojärjestelmän tuntemuksen sekä hoitotyön osuuden siinä, hoitotyön valvonnan, henkilöstöhallinnon ja koordinoinnin.

Henkilöstöjohtaminen, asioiden johtaminen sekä muutoksen ja strategian johtaminen ovat kolme isoa johtamisosaamisen kokonaisuutta, jotka korostuvat myös terveydenhuollon lähiesimiesten työssä. Näistä etenkin henkilöstöjohtamista pidetään erittäin haasteellisena. (Leppänen 2010; Laurila 2013.) Samansuuntaisia tuloksia on nähtävissä myös sosiaali- ja terveysjohtajien johtamisosaamisessa (Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen & Lehto 2007). Saarion (2007) mukaan hoitotyön johtajilla on parhaiten hallussa myös hoitotyön rooli terveydenhuoltojärjestelmän osana. Thach ja Thompson (2006, 363–364, 366) pitävät tärkeimpinä johtamisen osaamisalueina ristiriitatilanteiden selvittelytaitoa ja innostavaa johtajuutta. Myös rehellisyys, yhteistyökykyisyys ja kehittäminen ovat heidän mukaansa johtajan merkittäviä ominaisuuksia.

Tämä vuorovaikutuksellisen osaamisen tärkeys nousee vahvasti esiin myös Pekkasen (2010) tutkimuksessa, jossa terveydenhuollon johtamisosaaminen osoittautuu erittäin laajaksi kokonaisuudeksi. Merkittäviksi johtamisosaamisen osa-alueiksi nousevat vuorovaikutuksellisuuden lisäksi talousosaaminen sekä itsensä ja henkilöstön kehittäminen. Johtamisosaamista voidaan kehittää jatkuvalla ja suunnitelmallisella kouluttautumisella sekä kehittymisellä. Tärkeää on myös tehostaa viestintää. Taloustilanteen seuraaminen ja arviointi kehittämis ehdotuksineen nähdään johtamisosaamisen kehittämisenä.

Johtamisessa tapahtuva muutos on nopeaa, sillä Narisen vuodelta 2000 olevassa, jo vanhemmassa tutkimuksessa taloushallinto koetaan vähiten tärkeäksi hoitotyön johtajien osaamisalueista. Myös Thachin ja Thompsonin (2006) tutkimuksessa julkisten organisaatioiden johtajat näkevät talous- ja kirjanpito-aidoilla olevan hyvin vähän merkitystä. Lorensenin ym. (2001) mukaan tutkimuksen tukeminen ja it-teknologian hyödyntäminen potilastietojärjestelmissä ovat vähemmän tärkeitä.

Johtamisosaamisessa on osa-alueita, jotka kaipaavat kehittämistä. Laurila (2013) toteaa, että osastonhoitajilla on heikoimmin hallussa kehittämisosaaminen ja Saarion (2007) mukaan hoitotyön johtajat kokevat puutteita

terveyspolitiikan osaamisessa. Tulevaisuuden haasteina ja osaamisalueina nähdään henkilöstöresurssien johtaminen, tuottavuus ja tehokkuus sekä teknologian hyödyntäminen (Saario 2007). Leppänen (2010) esittää lisäksi haasteina ikäjohtamisen ja henkilöstörekrytoinnit. Henkilökohtaiset ominaisuudet, ihmissuhde-, vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot koetaan kuitenkin hänen mukaansa tärkeinä kaikilla johtamisosaamisen osa-alueilla.

Johtamisen osaamista voidaan myös tarkastella yhtenä johtajana kehittymisen merkitysulottuvuutena. Sutisen (2012) mukaan sillä tarkoitetaan, että johtamistehtävien hoitaminen ja ihmisten johtaminen ovat johtajana kehittymisen kannalta tärkeitä tavoitteita. Osaaminen on näin sidoksissa "erilaisissa toiminnallisissa tilanteissa ja tapahtumissa tarvittavaan osaamiseen". Se voidaan jakaa toimiala-, toiminta-, yhteistyö- ja ymmärrysosaamiseen. Sutinen esittääkin, että kokonaisvaltainen oppiminen niin työstä kuin ihmisenä olemisesta on johtajana kehittymisen kannalta erittäin tärkeää jatkuvasti muuttuvassa johtamistyössä.

Quinn (1998) toteaa, että tehokas johtajuus edellyttää johtajuuden moninaisuuden ymmärrystä ja tilanteen mukaista erilaisten tarkastelutapojen yhdistämistä. Hän on luonut kilpailevien arvojen mallin eli johtamisen moniulotteisuutta kuvaavan mallin. Se koostuu neljästä erillisestä teoriasta. Teoriat pitävät sisällään rationaaliset tavoitteet (rational goal), sisäisen prosessin (internal process), ihmissuhteet (human relations) ja avoimen systeemin (open system). Näitä teorioita johtajan tulisi käyttää ollakseen tehokas ja hyvä johtaja. Suomessa tätä mallia on tuotu esiin etenkin sosiaalijohtamisessa (Rissanen & Hujala 2011, 93).

Johtajan tehtävät ja työnkuva sisältävät Mintzbergin (1990, 168) mukaan paljon muutakin kuin suunnittelua, organisointia, koordinointia ja kontrolloimista. Hän jakaa johtajan työnkuvan kolmeen päärooliin: henkilösuhde-, tiedonjako- ja päätöksentekorooleihin. Nämä johtuvat suoraan muodollisesta auktoriteetti- ja statusroolista. Henkilösuhderoolit ovat merkittävässä asemassa, koska johtaja pääsee niiden kautta jakamaan monenlaista tietoa. Päätöksenteko ja yksikön strategioiden teko helpottuvat henkilösuhderoolien avulla. Tiedonjakoroolissa johtaja hallitsee yksikössä tapahtuvia

asioita ja prosessoi informaatiota. Päätöksentekorooliin sisältyy tiedon käsittely ja siihen perustuva päätöksenteko yksikön toimintaan liittyen. Kaikki nämä johtajan roolit ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa ja erottamattomia, mutta painottuvat eri tavalla erilaisissa johtotehtävissä ja työympäristöissä.

Markkula (2011) on käyttänyt muun muassa sekä Quinnin, Scheinin että Mintzbergin teorioita tutkiessaan johtamisajattelua, jossa tavoitteena on lisätä organisaatioiden tehokkuutta ja parantaa työelämän laatua. Markkula (2011) esittää, että johtamisessa tarvitaan johtajuutta, joka pitää sisällään ihmisten ja asioiden johtamisen. Tällöin ihmisten johtamisen tulee liittyä asioiden johtamiseen, ja tätä kautta ihmislähtöisen johtamisajattelun avulla voidaan sekä lisätä organisaatioiden tehokkuutta että kohentaa työelämän laatua. Se, kuinka ihmisten ja asioiden johtaminen painottuu, vaihtelee jatkuvasti muuttuvien tilanteiden mukaan.

Muutoksessa johtaminen ja johtamisosaaminen vaativat pitkäjänteisyyttä ja sitoutumista. Etenkin lähijohdon johtamisosaaminen ja tuki ovat olennaisia tekijöitä muutoksen läpiviennissä ja tulosten saavuttamisessa. (Clarke & Marks-Maran 2014.) Portoghese, Galletta, Battistelli, Saiani, Penna ja Allegrini (2012) esittävät puolestaan, että johtamisen merkitys korostuu muutostilanteissa vaihtoteorian (Leader-Member-Exchange, LMX) kautta. Vaihtoteorialla ja kommunikoinnilla on olennainen merkitys, kun luodaan niitä työntekijöiden positiivisia ja negatiivisia odotuksia, jotka liittyvät muutokseen. Esimies vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ja asenteisiin. Tästä johtuen johtajan suhde alaisiin ja muutokseen liittyvän tiedon jakaminen vaikuttavat työntekijöiden suhtautumiseen muutokseen.

Salmela, Eriksson ja Fagerström (2012) ovat luoneet muutosprosessin kolmiulotteisen mallin. Sen mukaan muutoksessa sairaanhoitajaesimiesten kolmeksi tärkeimmäksi osaamisalueeksi ja rooliksi muodostuvat kulttuurin, prosessien ja ihmissuhteiden johtaminen. Näiden avulla pyritään takaamaan kaikkein olennaisin eli hyvä hoito potilaalle sekä muutoksen aikana että jokapäiväisessä toiminnassa. Olennaista on myös organisaatiokulttuurin huomioiminen. Toisaalta merkille pantavaa on, että Salmelan

ym. (2012) tutkimuksessa lähiesimiehet keskittyvät enemmän oman yksikönsä toimintaan, kun taas ylemmät johtajat ottavat huomioon laaja-alaisemmin koko organisaation.

Johtamisosaaminen liittyy selkeästi johtajan asemaan organisaatiossa. Dai ja De Meuse (2013) pohtivat johtamistyöhön tarvittavien henkilökohtaisten ominaisuuksien eroja organisaation eri hierarkiatasoilla. Heidän mukaansa eri tasoilla vaaditaan erilaista johtamista ja johtamisosaamista. Tutkimuksessaan he luokittelevat johtajat ominaisuuksien mukaan kolmeen tyyppiin, joita ovat motivoituneet ekspertit, periaatteelliset kumppanit ja karismaattiset advokaatit. Alimmalla johtotasolla, lähiesimiestyössä, korostuvat periaatteellisen kumppanin ominaisuudet, joita ovat muun muassa tinkimättömyys, luottamus, ystävällisyys, reiluus, välittäminen, asiakaskeskeisyys ja eettisyys.

Eettinen johtajuus ja sen osaaminen ovat olleet useiden tutkimusten kohteena viime vuosina (ks. Toor & Ofori 2009; Hansen ym. 2013; Zhu, Avolio, Riggio & Sosik 2011). Brown ja Treviño (2006) esittävät, että vahvasti eettisyyttä korostava johtajan käyttäytyminen ja työympäristö tukevat ja helpottavat eettisen johtajuuden ylläpitoa organisaatiossa. Eettinen johtajuus lisää työntekijöiden motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon.

Johtajan eettiselle osaamiselle on ominaista työntekijöiden oikeuksien kunnioittaminen, työn luotettavuus, ystävällisyys työntekijöitä kohtaan ja kaikenikäisten työntekijöiden huomioon ottaminen (Okey-Eneh, Vehviläinen-Julkunen & Kvist 2012, 163). Autenttisessa johtajuudessa on paljon yhteistä eettisen johtajan piirteiden kanssa. Sen avulla voidaan lisätä työntekijöiden luottamusta esimieheen ja työntekijät uskaltavat puhua asioista sekä tuoda esiin kehitysehdotuksiaan. (Wong, Laschinger & Cummings 2010.)

Eettisellä johtamisella ja sen osaamisella on vaikutuksia työyhteisöön (Toor & Ofori 2009; Brown & Treviño 2006). Toorin ja Oforin (2009) mu-

kaan eettinen johtajuus vaikuttaa positiivisesti organisaatiokulttuurin luomiseen ja työntekijöiden tuloksiin. Se myös lisää tehokkuutta ja tyytyväisyyttä. Eettisen ja transformationaalisen johtajuuden välillä voidaan nähdä vahva yhteys.

Eettinen johtajuus liitetään usein transformationaaliseen eli uudistavaan johtamiseen. Burns (1979) mielestä transformationaalinen johtaja on alaisilleen karismaattinen esikuva, joka inspiroi ja kannustaa alaisia omalla esimerkillään. Bass (1985) jalosti Burns (1979) ajatukset transformationaalisen johtajuuden neljään osaamisen alueeseen: ihannoitu vaikuttaminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja alaisten huomiointi. Henttonen (2013) ja Vuorinen (2008) tuovat omissa tutkimuksissaan hyvin esiin transformationaalisen johtamisosaamisen vaikutuksen työtyytyväisyyteen. Molemmat saivat samansuuntaisia tuloksia korkeasta työtyytyväisyydestä ja siihen vaikuttamisesta johtajuuden keinoin. Työyhteisöt kokevat korkeaa tyytyväisyyttä, kun johtaja toteuttaa aktiivisesti ja monipuolisesti transformatiivista johtamista. Hän delegoi, osallistaa kehittämiseen ja päätöksentekoon sekä kehittää osaamista ja antaa kannustavaa palautetta. Yhteiseen visioon innostaminen näkyy vahvana yhteistyönä.

Johtajuus ja johtamistaidot voivat olla myös sukupuoleen sidonnaisia ja osittain kulttuuriin liittyviä (vrt. Hofstede 1992). Tutkimukset osoittavat, että naisjohtajien määrä on yleisesti alhaisempi kuin miesjohtajien (vrt. The Global Gender Gap Report 2014; The Economist 2015). Paris, Howell, Dorfman ja Hanges (2009) vertailevat eri maiden mies- ja naisjohtajien prototyypppejä. He esittävät, että nais- ja miesjohtajat arvostavat erilaisia johtajuuden tyypppejä. Naisille tärkeää on karismaattinen, arvoperusteinen, osallistuva ja tiimejä tukeva johtaminen. Yllättävänä tuloksena voi pitää, että humanistinen johtaminen ei ollut merkittävänä tekijänä tukemassa vahvaa johtajuutta.

Naisjohtajuudelle nähdään kuitenkin olevan selkeä tilaus nykymaailmassa. Naisten erilaista näkemystä ja asennetta johtamiseen pidetään tärkeänä, kun organisaatiota halutaan kehittää tiettyyn suuntaan. Tällöin feminiineillä

johtamistavoilla, kuten yhteistyöllä, työntekijöiden kuuntelemisella ja motivoivan työilmapiirin luomisella voidaan tehostaa työntekoa ja parantaa tuottavuutta. (Saseanu, Toma & Marinescu 2014.)

## 2.4 Tietoperustan yhteenveto

Yhteiskunnallinen tilanne ja työelämän murros pakottavat uudistamaan ja vahvistamaan johtamisosaamista. Organisaatioiden yhdistämisiä tapahtuu päivittäin ja samalla luodaan uusia yhteisiä kulttuureita joko vapaaehtoisesti tai organisatoristen muutosten sanelemina. Tämän kehittämishankkeen kohdeorganisaatio oli hankkeemme aikana organisaatiomuutoksessa. Organisaatiokulttuurin muokkautuminen ja sen merkitys johtamisosaamisen kannalta oli nostettu keskiöön niin Lahden kaupungin kuin kohdeorganisaation strategiassa.

Kulttuuri vaikuttaa kaikkiin työyhteisöihin ja johtajuus on tässä kaikessa keskiössä. Organisaatiokulttuurin johtaminen tai sen muuttaminen johtamisen tavoitteena on haastava tehtävä. Kulttuuria ei voi vaatia, käskeä tai edellyttää johtajan toimesta, mutta johtaja omalla esimerkillään ja kaikella toiminnallaan voi vaikuttaa siihen. Organisaatiokulttuuri myös muokkaa johtajaa, mikä johtajan on hyvä tiedostaa ja osata käyttää hyödykseen. Kehittämishankkeemme tietoperustan muodostavat siis käsitteet organisaatiokulttuuri, organisaatiokulttuurin johtaminen sekä johtaminen ja johtamisosaaminen.

Kehittämishankkeen tietoperustan organisaatiokulttuuri-osuuden koostimme pääosin tunnettujen tutkijoiden Scheinin (1987) ja Hofsteden (1992) sekä suomalaisten Mäkipeskan ja Niemelän (2005) sekä Juutin (2013) havainnoista siitä, mitä organisaatiokulttuuri tarkoittaa ja miten sitä määritellään. Tässä kehittämishankkeessa on tärkeää johtamisosaamisen kannalta Scheinin (1987) sekä Mäkipeskan ja Niemelän (2005) organisaatiokulttuurissa ilmenevät eri tasot. Niiden tiedostaminen on lähtökohtana organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen edistämiseen. Useimmille johtajille ja työntekijöille pintatason symbolit ja erilaiset visuaaliset merkit orga-



nisaatiokulttuurista ovat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Mitä syvemmälle arvojen ja perusoletusten maailmaan uppoudutaan, sitä vaikeampaa on pukea sanoiksi organisaatiokulttuuria ja sen monitasoisia vaikutuksia työyhteisössä ja johtamisessa. Tämän vuoksi johtamisen osaaminen myös organisaatiokulttuurin näkökulmasta nousee haastavaksi. Organisaatiokulttuurin johtaminen mahdollistaa kuitenkin vaikuttamisen koko organisaation hyvinvointiin ja työpanokseen ja täten hoivan laatuun.

Tietoperusta kokoaa suomalaisten ja kansainvälisten tutkimusten avulla kuvaa johtamisosaamisesta kokonaisvaltaisena ilmiönä. Johtamisosaamista, -taitoja ja johtajuutta on määritelty ja kuvattu erilaisilla malleilla. Sitä on myös selitetty erilaisilla henkilökohtaisilla luonteenpiirteillä, joista osa on synnynnäisiä ja osa voidaan oppia. Katzin (1955) malli toi mukaan johtajan käyttäytymisen vaikutuksen johtamisen tehokkuuteen. Eettinen johtajuus ja esimerkiksi transformationaalinen johtajuus on koettu viime aikoina merkittäviksi ihmisten johtamisen, työhyvinvoinnin ja tätä kautta myös tehokkuuden edistämisessä.

Yhteenvetona voimme todeta, että ihmisten ja asioiden johtamisen osaaminen kulkevat tietoperustan pohjalta hyvin läheisesti rinnakkain muuttuvassa johtamisympäristössä. Johtajuutta ja johtamista voi opetella ja siinä tulee kouluttautua. Jotta johtaja voi kehittää omaa osaamistaan, täytyy hänen olla tietoinen itsestään, kyvyistään ja suhteestaan organisaatiokulttuuriin.

Kehittämishankkeen näkökulmana on, että johtaminen vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja johtamisella voidaan edistää myönteistä organisaatiokulttuuria. Tämän vuoksi johtamisosaamisen kehittämisessä on mielestämme lisättävä tietoisuutta organisaatiokulttuurin ymmärryksestä ja sen vaikutuksista johtamiseen.

### 3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

#### 3.1 Kehittämishankkeen eteneminen

Tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa on kaksi toisiinsa liittynyttä eri asiaa tarkoittavaa käsitettä eli tutkimuksellisuus ja kehittäminen. Tutkimuksellisuus ”viittaa tutkimukseen, toimintaan ja tietynlaiseen tapaan tai asennoitumiseen”. Siihen liittyy kriittinen tapa käsitellä asioita ja tieteellinen ajattelu. Kehittämisellä tarkoitetaan aktiivista toimintaa, jonka seurauksena tapahtuu kehittymistä, useimmiten parempaan suuntaan. Tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa tutkiminen ja kehittäminen voivat olla sisäkkäisiä tai osin päällekkäisiä ja jopa erillisiä tapahtumia. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta toteutuu useimmiten hankkeen tai projektin muodossa sidottuna tiettyyn ajanjaksoon. Hanke on aikataulutettu, sisältää suunnitelman ja pyrkii tiettyihin tavoitteisiin. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 21–25.)

Tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa etsitään usein ratkaisuja käytännön ongelmiin ja kehitellään uusia ideoita. Kehittämisen tueksi kerätään systemaattisesti ja kriittisesti monipuolisin menetelmin tietoa sekä käytännöstä että teoriasta. Tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa korostuu toiminnallisuus, parannusten etsiminen ja ratkaisujen toteutettavuuden varmistaminen tutkimuksen keinoin. Prosessin etenemistä ohjaavat ensisijaisesti käytännöstä nousevat tavoitteet, joihin teoriasta haetaan tukea. Teoriatausta ja monipuoliset menetelmät auttavat kehittämisen tavoitteiden saavuttamisessa. Dokumentointia tapahtuu koko prosessin ajan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 18–24.)

Kehittämistyö liittyy Ojasalon ym. (2009, 11, 22) mukaan tämän ajan organisaatioissa lähes jokaisen toimenkuvaan ja tehtävään. Tutkimuksellinen kehittämistyö on prosessi eli toisiaan seuraavien vaiheiden ketju. Koska kehittämisprosessi vaatii aikaa, on huolellinen aikataulutettu suunnittelu tärkeää. Kehittämishankkeemme alkoi aiheeseen orientoitumisella ja teoriataustaan perehtymisellä. Hankesuunnitelman esitimme maaliskuussa

2014, kun olimme olleet yhteydessä tehostetun palveluasumisen asumis- palvelupäällikköön ja saimme selville kohderyhmän eli tehostetun palvelu- asumisen palveluesimiehet. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Kehittämishankkeen ajallinen eteneminen

Tutkimuksellisinä menetelminä kehittämishankkeessa käytimme focus groupia eli ryhmähaastattelua ja tuplatiimiä. Haastattelimme Lahden kaupungin tehostetun palveluasumisen esimiehiä toukokuussa 2014 focus group -menetelmällä. Sen avulla kartoitimme esimiesten käsityksiä organisaatiokulttuurin ilmenemisestä, organisaatiokulttuurin johtamisesta ja siitä, mitkä ovat johtamisosaamisen kannalta keskeisiä kehittämisalueita heidän työssään. Aineiston analysoimme ja luokittelimme sisällönanalyysillä kesän ja syksyn 2014 aikana.

Focus group -aineistosta saatujen tulosten pohjalta organisoimme kahden tunnin tuplatiimi-työskentelyn tehostetun palveluasumisen esimiehille tammiukuussa 2015. Tuplatiimi-menetelmän avulla he saivat pohtia organisaatiokulttuurin johtamisosaamiseen liittyviä, esille tuomiaan kehittämisalueita ja työstää niitä edelleen. Tuplatiimin tulokset kokosimme kirjalliseksi palautteeksi, jonka annoimme haastateltavien esimiehelle, asumispalvelupäällikölle.

### 3.2 Focus group -haastattelu

Focus group -menetelmää käytetään yleensä silloin, kun halutaan ymmärtää mielipiteiden taustoja tai toimintatapojen syitä tai kun halutaan tuoda esille näkökantojen moninaisuus. Se antaa menetelmänä myös mahdollisuuden syvälliseen ja monipuoliseen jaettuun pohdintaan. "Oletuksena on, että osallistujien kokemus syntyy sosiaalisessa kontekstissa, yhteisesti neuvotellussa merkinantoprosessissa". (Heiskanen, Järvelä, Pulliainen, Saastamoinen & Timonen 2005, 193–194.)

Focus group -menetelmällä saadaan monipuolinen ja rikas aineisto, jota ei muilla menetelmillä ole mahdollista saada. Tämä laadullinen menetelmä on haastattelijan ylläpitämä ryhmäkeskustelu, jonka avulla pyritään ymmärtämään käsiteltävää ilmiötä. Tavoitteena on saada esille erilaisia näkökulmia, käsityksiä ja mielipiteitä, jotka haastattelija mahdollistaa ylläpitämällä keskustelua ennalta suunnitellun haastattelurungon pohjalta. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507.)

Kehittämishankkeen tutkimuksellisessa osiossa käytimme focus group -menetelmää ja haastattelimme vanhusten tehostetun palveluasumisen esimiehiä. Mäntyrannan ja Kailan (2008, 1509) mukaan focus group -ryhmään pyritään saamaan haastateltavia yleensä neljästä kymmeneen henkilöä, jotka tuovat ryhmään haastateltavasta aiheesta eri näkökulmia. Heidän on kyettävä sekä kuuntelemaan että osallistumaan keskusteluun. Tärkeänä pidetään yleensä ryhmän homogeenisuutta, jolloin yhteiseen aiheeseen fokuusoituminen sujuu helpommin. Tässä kehittämishankkeessa haastattelimme seitsemää esimiestä, jotka tehostetun palveluasumisen

asumispalvelupäällikkö oli vapaaehtoisuuteen perustuen valinnut. Heidän toimintaympäristönsä ja työnkuvansa olivat suhteellisen samanlaiset, mikä näin ollen tuki ryhmän orientoitumista asiaan. Toisaalta kaikki työskentelivät omissa yksiköissään tai osastoilla, joissa oli omanlaisensa kulttuurit.

Organisaatiokulttuuri ja sen johtamiseen tarvittava osaaminen eivät välttämättä ole helppoja käsitteitä määritellä ja ymmärtää. Haastattelutilanteessa alustimme lyhyesti tärkeimmät käsitteet eli organisaatiokulttuurin ja johtamisosaamisen sekä kerroimme focus group -menetelmän toteutuksesta. Focus groupin tavoitteena oli, että kehittämishankkeen kohdeorganisaation esimiehet voivat pohtia asioita yhteisessä keskustelutilanteessa, joka jo itsessään antaa osallistujille uusia ajatuksia ja ideoita. Tavoitteena oli myös keskusteluissa lisätä heidän tietoisuuttaan oman organisaationsa kulttuurijärjestelmistä ja oman johtajuutensa mahdollisuuksista vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Samalla ryhmän tuki voi auttaa joitakin tuomaan esille ja pohtimaan aiheeseen liittyviä asioita, jotka muuten olisivat jääneet ”hiljaiseksi tiedoksi”.

Focus group -ryhmää voi ohjata yksi tai useampi haastattelija. Haastattelutilanteessa haastattelija pyrkii saamaan mahdollisimman paljon keskustelua aikaan, koska keskustelu muodostaa tutkimusaineiston. Haastattelutilanteeseen on luotava mahdollisimman luotettava ja avoin ilmapiiri, mikä sallii erilaisten näkemysten esittämisen. Focus group -haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan tekstiksi. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1509–1510; Parviainen 2005, 53.) Osallistuimme molemmat haastattelutilanteeseen tasavertaisina haastattelijoina. Muodostimme haastattelurungon (liite 1) teemat organisaatiokulttuuriin ja johtamisosaamiseen liittyvien asiakokonaisuuksien ympärille. Teemat sisälsivät tarkentavia kysymyksiä ja noudatimme haastattelurunkoa väljästi haastattelutilanteessa. Teimme myös keskustelun kulkuun liittyen tarkentavia kysymyksiä. Haastattelu eteni organisaatiokulttuurin ilmenemisestä johtamisosaamisen haasteisiin.

Haastattelutilanne kesti noin kaksi tuntia ja oli ilmapiiriltään tasapuolisesti keskusteleva. Kerroimme mihin ja miten käytämme aineistoja. Nauhoi-

timme haastattelutilanteen kahdella nauhurilla niin, että mahdollisuus nauhoituksen epäonnistumiseen jäi mahdollisimman pieneksi ja saimme kaikkien kommentit tallennetuksi. Haastattelun jälkeen annoimme haastateltaville kuitenkin vielä mahdollisuuden kirjalliseen aiheen kommentointiin jälkikäteen sähköpostitse. Näin halusimme varmistaa, että jokainen pääsi osalliseksi tuottamaan kaiken sen tiedon, mikä hänellä sillä hetkellä oli aiheesta hallussaan tai mitä hän halusi vielä myöhemmin kertoa. Yhtään jälkikommentointia tai pohdintaa sähköpostitse emme kuitenkaan saaneet. Haastattelun jälkeen kuuntelimme ja litteroimme aineiston sanasta sanaan.

Focus group -haastattelumenetelmän etuja ovat monipuolinen ja laadullinen aineisto suhteellisen lyhyessä ajassa sekä joustava haastattelutapa. Focus groupia käytetään usein valmistelemaan myöhempää tutkimusta. (Parviainen 2005, 53–54.) Meidän kehittämishankkeessamme se toimi ensimmäisenä tutkimuksellisenä vaiheena luoden pohjaa tuplatiimille.

### 3.3 Aineiston analysointi

Focus groupista saadun aineiston analysoimme sisällönanalyysimenetelmällä. Tällä menettelytavalla oli tavoitteena saada mahdollisimman hyvä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä eli organisaatiokulttuurin johtamisosaamisesta. Sisällönanalyysillä saimme kerättyä ja luokiteltua aineiston kehittämishankkeen syventämistä varten. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 103, 107.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 91–93) määrittävät laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysin ensimmäiseksi vaiheeksi rajauksen ilmiöstä, jota tutkitaan. Toisesta vaiheesta he käyttävät nimitystä litterointi tai koodaaminen. Kolmantena luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään aineistoa, jota ennen kahden edellisen vaiheen on toteuduttava. Viimeiseksi kirjoitetaan yhteenveto. Sisällönanalyysin aloitimme keskittymällä olennaiseen eli kehittämishankkeen tarkoitukseen ja tavoitteeseen.

Analysoimme focus groupin aineistolähtöisellä eli induktiivisella sisälönanalyysillä. Se voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen, joita ovat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–109). Perehdyimme tutkittavaan ilmiöön lukemalla haastatteluaineistoa useaan kertaan ja tutustuimme tarkasti sen sisältöön. Litteroidusta aineistosta ryhmittelimme samanlaisuutta ilmentäviä pelkistettyjä ilmauksia ja listasimme ne teemoittain.

Teemat tulivat suoraan focus group -haastattelun teemoista: organisaatiokulttuurin ilmeneminen työyhteisössä, organisaatiokulttuurin johtamisosaaminen ja johtamisosaamisen kehittämisalueet organisaatiokulttuurissa. Tämän jälkeen etsimme samaan asiaan tai asiasisältöön liittyvät ilmaukset ja ryhmittelimme ne aloittaen teoreettisten käsitteiden luomisen. Nimesimme nämä pelkistettyjen ilmausten ryhmät sisältöä kuvaavalla käsitteellä eli muodostimme alaluokat. Tämän avulla saimme tutkittavasta ilmiöstä eli organisaatiokulttuurin johtamisosaamisesta jo alustavia kuvauksia. Alaluokat yhdistelimme niin, että toisiinsa liittyvät tai samaan kokonaisuuteen kuuluvat alaluokat muodostivat uusia ryhmiä, yläluokkia. Näille yläluokille annoimme jokaiselle nimen, joka kuvasi luokan sisältöä. Yläluokat yhdistimme kolmeksi pääluokaksi, jotka olivat focus group -haastattelurunkomme teemoja. Kolmeksi pääluokaksi muodostuivat organisaatiokulttuurin ilmeneminen työyhteisössä, organisaatiokulttuurin johtamisosaaminen ja organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen kehittämisalueet. Tuloksissa on esitetty jokainen pääluokka sekä sen ylä- ja alaluokat aineiston pohjalta. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–111.)

### 3.4 Tuplatiimi

Kehittämishanke jatkui kohdeorganisaation kehittämisaamupäivällä, jossa esimiehet syvensivät focus groupista saadusta aineistosta luokiteltuja organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen kehittämisalueita. Menetelmänä käytimme yhdistelmää tuplatiimistä ja hyvin samankaltaisesta Nummin (2007) esittelemästä MeWeUs -menetelmästä. Tässä kehittämishankessa käytämme yhdistelmästä nimeä tuplatiimi.

Tuplatiimi on tuumatalkoista kehitetty osallistava ideointimenetelmä ryhmätyöskentelyyn. Se on vaiheittain etenevä ideointimenetelmä, jossa osallistujat kehittelevät ideoita ja ratkaisuja yhteisiin ongelmiin tai haasteisiin. Näistä yhdessä äänestämällä ryhmä valitsee parhaat ja käyttökelpoisimmat ideat toteutukseen. Oleellista on kaikkien ryhmäläisten mielipiteiden esille saaminen, niistä keskusteleminen ja yhteisten ratkaisujen etsiminen. Tuplatiimi mahdollistaa uusien ideoiden tuottamisen lisäksi myös niiden arvioinnin. Alkuperäisessä tuplatiimissä on siis kolme vaihetta: analyysi, ideointi ja ratkaisu. Monet työyhteisöt ja esimiehet käyttävät tuplatiimi-menetelmää omissa työyhteisöjen valmennus- ja kehittämistilaisuuksissa. (Innokylä 2015; Helin 2009.) Tarkoituksenamme oli valita menetelmä, joka toimii pienessä ryhmässä tuoden jokaisen erilaisen mielipiteen esille. Tavoitteena oli myös kehittää työyhteisön keskustelukulttuuria ja lisätä rohkeutta tuoda jokaisen omat mielipiteet kaikkien nähtäville.

MeWeUs on myös ideoiden luomisen menetelmä, jossa perusideana on saada kaikki osallistumaan ja tuomaan omia ideoitaan esille. Ensin jokainen yksin (Me) pohtii ja kirjaa omia ajatuksiaan paperille, jonka jälkeen pareittain tai pienryhmissä (We) jaetaan ideoita ja keskustellaan niistä. Tavoitteena on myös pareittain luoda uusia lisäideoita. Lopuksi nämä kaikki ideat näytetään koko ryhmälle (Us). MeWeUs-menetelmä tasaa sekä hiljaisten että äänekkäiden osallistumista ja aktivoi jokaisen ryhmän jäsenen. Omassa pohdinnassa hiljaisimmatkin pääsevät mukaan, kun taas parikeskustelu antaa turvallisen tilan ajatuksille kehittyä. Lopun ryhmäkeskustelu kokoa yhteisen ymmärryksen annetusta aiheesta. (Nummi 2007, 35–37.)

Kehittämisaamupäivään osallistui kymmenen tuetun palveluasumisen esimiestä. Heistä osa oli ollut mukana aiemmin focus group -työskentelyssä ja osa oli uusia osallistujia. Aluksi esittelimme esimiehille lyhyesti focus groupin tulokset. He saivat myös käyttöönsä taulukon, jossa näkyivät luokittelemamme johtamisosaamisen kehittämisalueet. Tätä taulukkoa hyödyntäen heidän tehtävänä oli miettiä tuplatiimimenetelmällä kehittämisalueita eri näkökulmista.



Ryhmätyöskentelytilaan olimme laittaneet seinille organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen kehittämisalueiden pohdinnan tueksi avainsanoja paperilapuille. Avainsanoja olivat haasteet, esteet, kriittiset asiat, johtaminen organisaation kaikilla tasoilla (itse johdat, sinua johdetaan) ja ”tähtiosio”. Haasteiden, esteiden ja kriittisten asioiden avulla etsimme vielä uusia tapoja pohtia johtamisosaamista jokaisen omalta kohdalta. Organisaation eri tasojen johtamisen miettimisellä pyrimme saamaan ryhmäläiset ajattelemaan kehittämisalueita suhteessa sekä ylempään johtoon että omaan työhön. ”Tähtiosiolle” etsimme organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen tilanteita, jotka olivat sujuneet hyvin ja joita voi jakaa muille oman esimiestyön kehittämiseksi.

Ensin jokainen esimies kirjasi itsenäisesti ajatuksiaan ja ideoitaan paperille avainsanojen avulla. Organisaatiokulttuurin johtamiseen liittyvät haasteet, johtaminen organisaation eri tasoilla ja onnistumiset olivat esimiesten kirjaamisen kohteina. Tämän jälkeen he jakoivat pareittain ideoitaan ja vielä yhdessä kehittivät uusia. Lopuksi koko kymmenen hengen esimiesryhmä yhdessä keskustellen esitteli ja pohti organisaatiokulttuurin johtamisosaamisessa esiin tulleita vahvuuksia, kehittämisalueita ja onnistumisia. Jokainen pari sai nostaa esille kaksi merkittävintä ideaa omista pohdinnoistaan muille.

Näistä keskusteluista ja esimiesten esille tuomista ajatuksista kokosimme Osaamalla organisaatiokulttuurin oivaltajaksi -nimisen (liite 2) kirjallisen välipalautteen työyhteisön käyttöön keväällä 2015. Välipalautteen myötä kohdeorganisaatio sai nopeasti käyttöönsä hyödyllistä materiaalia kehittämistyön taustatueksi. Tässä palautteessa oli mukana myös johtamisosaamisen onnistumiset -osio. Tämän osion tavoitteena oli osoittaa kuinka jo olemassa olevien hyvien johtamiskäytäntöjen avulla voidaan edelleen kehittää omaa toimintaa sekä tuoda näkyväksi toimivaa johtamisosaamista.

Lopullisen tuotoksen, Organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen kehittämisalueet (liite 3), työyhteisö sai käyttöönsä opinnäytetyömme liitteenä syksyllä 2015. Tämä liite sisältää tiiviin lyhennelmän työyhteisön käyttöön,

jota on helppo vilkaista aina tarvittaessa. Opinnäytetyössä avaamme laajemmin näitä organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen kehittämisalueita luvussa 4.5. Näiden molempien palautteiden tarkoituksena oli antaa työvälineitä työyhteisöön, lähiesimiehille ja keskijohdolle. Palautteiden avulla kohdeorganisaatio voi edistää johtamisosaamista ja esimiestyötä sekä kehittää niitä organisaatiokulttuurin näkökulmasta.

## 4 TULOXSIA ORGANISAATIOKULTTUURIN JOHTAMISOSAAMISESTA TEHOSTETUN PALVELUASUMISEN ESIMIESTYÖSSÄ

### 4.1 Haastateltavien taustatiedot

Focus group -haastatteluaineisto muodostui seitsemän tehostetun palveluasumisen palveluesimiehen haastattelusta. Kaikki haastateltavat olivat naisia. Peruskoulutukseltaan he olivat sairaanhoitajia ja kahdella oli myös terveydenhoitajan pätevyys. Kaikilla palveluesimiehillä oli jatkokoulutusta esimiestyöhön. Suurimmalla osalla oli taustalla johtamisen erikoistumistutkinto (JET) ja joillakin sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto tai hallintotieteen opintoja.

Alaisten määrä vaihteli riippuen tehostetun palveluasumisen yksikön koosta. Vähimmillään alaisia oli 16 ja enimmillään 30. Palveluesimiehistä suurin osa teki yksinomaan esimiestyötä eikä osallistunut käytännön hoitotyöhön. Kahdella esimiehellä oli kuitenkin suurempi osa työajasta hoitotyötä. Esimiehistä kuudella oli aikaisempaa esimieskokemusta ja aikaisempien paikkojen määrä vaihteli yhdestä kolmeen. Esimieskokemusta oli keskimäärin kertynyt 12,2 vuotta vaihdellen viidestä vuodesta 29 vuoteen.

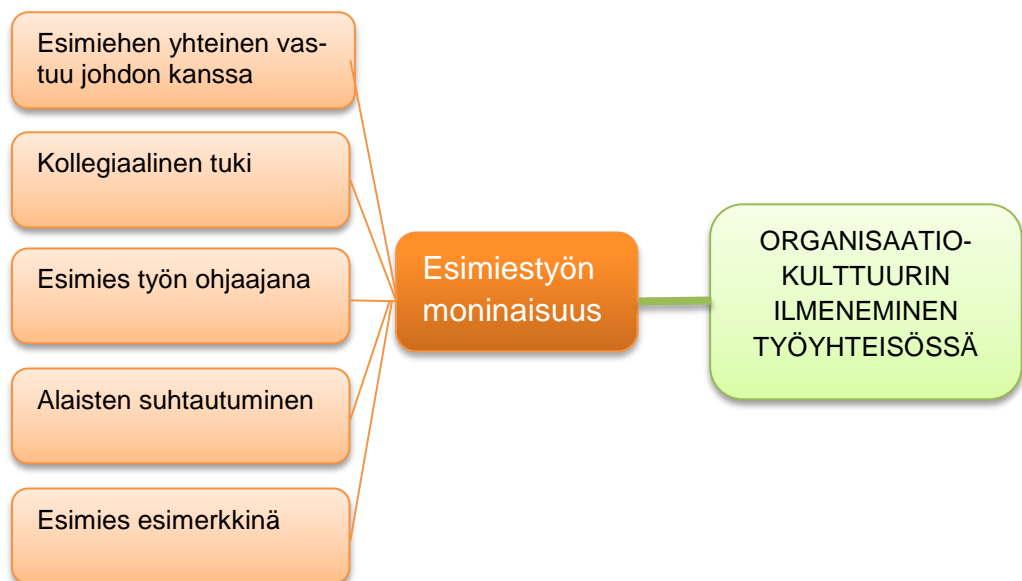
Näiden esimiesten haastatteluaineistosta muodostimme sisällönanalyysillä kolme pääluokkaa: 1) organisaatiokulttuurin ilmeneminen työyhteisössä, 2) organisaatiokulttuurin johtamisosaaminen ja 3) johtamisosaamisen kehittämismisalueet organisaatiokulttuurissa. Pääluokat jakautuivat ylä- ja alaluokiksi ja ne oli muodostettu pelkistettyjen ilmausten pohjalta.

### 4.2 Organisaatiokulttuurin ilmeneminen työyhteisössä

Ensimmäisenä pääluokkana oli organisaatiokulttuurin ilmeneminen työyhteisössä (liite 4). Mielestämme oli tärkeää selvittää, miten haastateltavat tiedostivat organisaatiokulttuurin näkymisen ja sen taustavaikutuksen johtamisosaamisessa. Samalla se selkeytti johtamisosaamisen sijoittamista

oikeaan kontekstiin yhdessä organisaatiokulttuurin kanssa. Jotta johtamisosaaminen voitiin sijoittaa oikeaan kontekstiin, oli tärkeää saada selville, miten haastateltavat tiedostivat organisaatiokulttuurin näkymisen ja sen taustavaikutuksen johtamisosaamisessa. Haastatteluaineiston perusteella luokittelimme organisaatiokulttuurin ilmenemisen työyhteisössä neljäksi yläluokaksi: esimiestyön moninaisuus, työskentelyorientaatio, arki työssä sekä avoimuus ja mahdollisuudet.

Ensimmäisenä yläluokkana oli **esimiestyön moninaisuus** (kuvio 4), joka piti sisällään alaluokat esimiehen yhteinen vastuu johdon kanssa, kollegiaalinen tuki, esimies työn ohjaajana, alaisten suhtautuminen ja esimies esimerkkinä. Organisaatiokulttuuri ilmeni haastateltujen esimiesten mielestä monipuolisen työnkuvan hallitsemisena. Konkreettisesti se näkyi siinä, että esimiehillä oli yhteinen vastuu ylemmän johdon kanssa koko organisaation vision ja strategian toteuttamisessa.



KUVIO 4: Ensimmäinen yläluokka: Esimiestyön moninaisuus

Esimies loi yhdessä työntekijöiden kanssa kaupungin vision perusteella työyhteisön vision, jossa näkyivät myös ne normit ja uskomukset, joita työpaikan kulttuuriin kuului. Puitteet, normit ja ohjeet päivittäiseen työhön tulivat siis ylhäältä alaspäin ja vaikuttivat suurelta osin organisaatiokulttuurin

muotoutumiseen, mutta käytännön työskentelytavat muokattiin oman työyksikön kanssa. Kuitenkin organisaatiokulttuurin nähtiin tukevan strategiaa, turvaavan toiminnan ja jatkuvuuden muutoksen keskellä. Kaupungin toimintaohjeet koettiin toisinaan keinoiksi, joiden avulla helpotettiin esimiehen työtä ja voitiin luoda ratkaisuja hankaliin tilanteisiin.

*“kokonaisuutena Lahden tapa toimia ja sitte työyksikkö luo niistä Lahden tavoista vielä omaan yksikköönsä sopivat työskentelytavat... toisaalta se organisaatiokulttuuri myös tukee sitä strategiaa ja meillähän on ne strategiset päämäärät.”*

Kannustavasta organisaatiokulttuurista kertoi kollegiaallinen tuki, joka konkreettisesti näkyi säännöllisissä esimiespalavereissa, joissa voi kuulla ja tulla kuulluksi. Esimiehet kokivat kollegiaalisen tuen merkittävänä apuna työssä jaksamisessa ja johtamisessa. Vertaistuki ja yhteisesti asioista keskusteleminen helpottivat ajatusten ja ratkaisujen löytämistä omassa työssä. Oman esimiehen tuen saatavuus sekä yleisesti että hankalissa työntekijöihin liittyvissä tilanteissa oli tärkeää ja auttoi jaksamisessa.

Haastateltavat näkivät, että organisaatiokulttuuriin liittyi vahvasti esimiehen asema työn ohjaajana. Esimiehen erilaiset roolit ohjasivat ja muokkasivat sekä ilmensivät osaltaan organisaatiokulttuuria. Esimies oli työn puitteiden ja ideoiden mahdollistaja. Luottamus työntekijöihin korostui luovuuden sallimisena ja siihen rohkaisemisena.

*“luoda sitä omaa toimintatapaa ja rohkaista siihen ja osoittaa se, et heihin luotetaan ja he saa sitä luoda, ettei se tuumistään ylhäältä”*

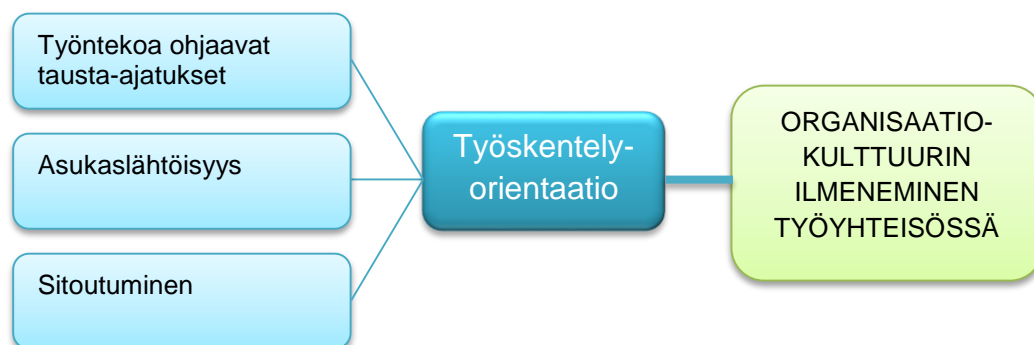
Organisaatiokulttuuri näkyi työyhteisössä esimiehen toimiessa esimerkkinä omalla sitoutumisellaan sekä olemalla helposti lähestyttävä. Omien päätösten takana oli seisottava ja pystyttävä perustelemaan kantansa. Esimieheltä vaadittiin myös kykyä suodattaa ylhäältä tulevia viestejä. Hän piti huolta palvelutalon hengen mukaisesta toiminnasta ja puuttui siihen tarvittaessa. Esimiehen henkilökohtaisilla ominaisuuksilla oli myös osansa organisaatiokulttuurin muokkaajana.

Organisaatiokulttuurin kaksisuuntaisuus näkyi työntekijöiden suhtautumisessa esimieheen. Esimiehet kokivat, että heillä oli oikeus olla epätäydellisiä. Joskus heille tuli tunne, että esimiehen piti olla kaikkietävä henkilö, jolta tarvittiin varmistus kaikkeen tekemiseen. Esimiehen työn arvostaminen ja virheiden hyväksyminen oli toivottavaa.

*“myös se meidän työn arvostaminen, et sekin on organisaatiokulttuuria”*

Toisinaan organisaatiokulttuuri näyttäytyi esimiesten kokemuksen mukaan puutteellisina alaistaitoina. Tämä näkyi esimiesten mielestä esimerkiksi siinä, että työntekijät eivät aina ymmärtäneet heihin kohdistuneita ammatillisia vaatimuksia.

Toiseksi yläluokaksi muodostui **työskentelyorientaatio** (kuvio 5), joka piti sisällään työntekoa ohjaavat tausta-ajatukset, asukaslähtöisyyden ja sitoutumisen. Aineiston perusteella työskentelyorientaatio oli yksi osoitus työyhteisön organisaatiokulttuurista. Sen taustalla näkyivät koko työyhteisössä vallitsevat työntekoa ohjaavat tausta-ajatukset, arvot, asenteet ja uskomukset.



KUVIO 5. Toinen yläluokka: Työskentelyorientaatio

Esimiehet korostivat arvokeskustelun ylläpitämisen merkitystä yhteisen organisaatiokulttuurin muokkaajana. Kun työssä puhuttiin asiakkaista ja hyvästä hoivasta, esimies toi keskusteluun mukaan esimerkinomaisesti jokaisen työyhteisön jäsenen omat omaiset. Tätä kautta esimies sai jokaisen pohtimaan omia arvojaan ja niiden vaikutusta koko organisaatiokulttuuriin.

Samoin työvuorosuunnittelussa työntekijöiden moninaiset toiveet ja oletukset piti aina säännöllisesti nostaa keskusteluun, jotta asukaslähtöisyys ja asukkaan tarpeet tulisi otettua huomioon.

*“sit kerran sanoin et ku teil on niin hirveesti tarpeita ja teidän pitää päästä elokuviin ja teatteriin ja teidän pitää päästä lomalle ja mites meidän asiakkaat? Et eiks meidän asiakkaiden tarviikkaan päästä minnekään? Et miettikää että eihän se ihminen muutu mikskään.”*

Esimiehet kokivat vahvasti, että organisaatiokulttuuri näkyi arvokeskusteluna. Yhteisten pelisääntöjen pohtimisella ja luomisella tehtiin taustalla olevia ajatuksia näkyväksi. Haastatellut esimiehet myös näkivät toiminnassa taustalla olevien kirjoittamattomien pelisääntöjen vaikuttavan organisaatiokulttuuriin. Heidän oli tiedostettava niiden vaikutus arjen työhön ja koko organisaatiokulttuuriin. Taustalla olevat tottumukset, uskomukset ja tavat olivat kuitenkin monen esimiehen mielestä melko vaikea tunnistaa.

*“Onko se se organisaatiokulttuuri, mikä tukee esimerkiksi oppimista, mikä tukee vuorovaikutusta vai minkälainen se on. kun siinä on niitä osa-alueita paljon ja se muodostuu niistä uskomuksista ja tavoista ja tottumuksista ja normeista mitä meillä siellä on, et miten se muotoutuu siitä”*

Asukaslähtöisyys ja sen näkyminen joka hetkessä kuvasti organisaatiokulttuurin ilmentymistä. Asukas otettiin mukaan arjen päivittäisiin toimintoihin ja hän sai melko joustavasti toteuttaa omaa päiväryhtiään. Asukas sai myös kertoa omista unelmistaan, joita toteutettiin mahdollisuuksien mukaan. Työntekoa ohjaavana tausta-ajatuksena oli koko ajan oltava asukkaan yksilöllisyys ja yksilöllinen kohtelu.

*“Se asiakas on se tärkein, niin johdolle, kuin työntekijöille kuin meillekin. Se on se, miksi sitä työtä tehdään.”*

*“Pyritään siihen, että olis sitä yksilöllisyyttä eli jokainen (asukas) saisi vaikuttaa ja saakin vaikuttaa siihen ja päättää.”*

*“Ainakin mulla lähtee asiat asiakaslähtöisesti. Ku jotain ni se lähtee aina asiakkaasta tää miks me tehdään näin.”*

Organisaatiokulttuuri näkyi esimiesten mukaan työntekijöiden sitoutuneisuudessa työhön. He kokivat, että työntekijöiden sitoutuneisuus itse työhön, työyhteisöön ja työpaikkaan kokonaisuudessaan vaikutti tapaan tehdä työtä. He pohtivat paljon miten yksilö saadaan sitoutettua ja pidettyä kiinni työssään.

*“Sitouttaminen on aina vähän semmonen asia, et sen kanssa pitää tehdä hirveesti työtä ja siinä ei välttämättä aina onnistu, koska kyse on persoonasta. Työyhteisössä kaikki tietää, et meidän pitäis puhalttaa yhteen hiileen ja seisoo niiden päätösten takana, mitä me yhdessä tehdään, et jäis sooloilu pois.”*

*“Siihen, mitä he on itse ollu suunnittelemassa ja toteuttamassa, niin siihen on helpompi sitoutuakin.”*

Yhteiseen organisaatiokulttuuriin ja toimintaan sitouttaminen oli esimiesten mielestä haastavaa etenkin kun koko ajan tapahtui muutoksia, yksiköiden yhdistämisä ja uusien työntekijöiden rekrytointeja. Yhdessä tekeminen, tukeminen, avoimuus ja ohjaus koettiin merkittäviksi sitouttamisen keinoiksi. Samoin tarpeelliseksi nähtiin riittävän ajan antaminen jokaiselle sopeutua uuteen yhteiseen kulttuuriin ja visioon. Esimiehen oma sitoutuminen esimerkkinä alaisille nähtiin suurena vaikuttajana työskentelyorientaatioon.

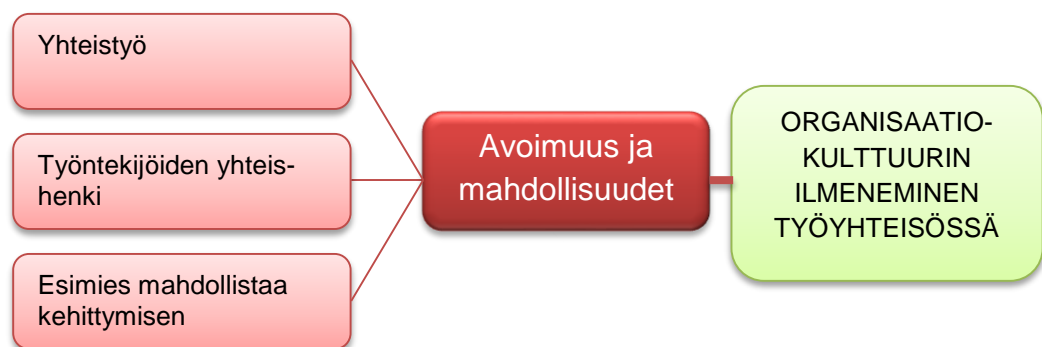
Organisaatiokulttuuriin ja organisaatioon sitoutunut henkilöstö koettiin voimavaraksi esimiehelle, mikä helpotti huomattavasti esimiehen työtä. Aineistosta ilmeni, että sitoutuminen miellettiin peruselementiksi, jonka kautta esimies voi tietää asukaslähtöisyyden toteutuvan. Asukas voi hyvin ja sai riittävän hoivan. Kun henkilöstö oli sitoutunutta, oli myös paljon helpompi kehittää työtä ja viedä uusia asioita eteenpäin. Sitoutuminen nähtiin perustana, jolle voitiin rakentaa uutta yhteistä organisaatiokulttuuria.

Esimiehet pohtivat keskusteluissaan myös johdon sitoutumisen merkitystä yhdessä luotuun visioon yhtenä esimerkkinä organisaatiokulttuurin ilmentymisestä. Kaikki työyhteisöt kaipasivat enemmän johdon näkyvyyttä kentällä, mikä viestittäisi esimiesten mukaan tasavertaisuudesta eri yksiköiden ja henkilöstön välillä. Isoista organisaatiomuutoksista ja muista suurista asioista viestittämisessä esimiehet toivoivat, että itse johto tulisi paikalle



henkilöstölle kertomaan. Heidän mielestään se kertoisi koko organisaation sitoutumisesta yhteiseen työkuulttuuriin ja tukisi lähiesimiestyötä. Esimiehet kokivat saavansa tietoa ja tukea johdolta, vaikka kaipasivatkin viestintään vielä lisää avoimuutta. Organisaatiokulttuurin yksi ilmentymä oli niin sanottu Lahden tapa toimia, josta yksikkökohtaisesti luotiin omaan yksikköön sopivat toimintatavat. Johdon, esimiesten ja koko henkilöstön tulisi sitoutua näihin ja jalkauttaa tätä toimintatapaa koko työyhteisöön. Näin luotaisiin yhtenäistä organisaatiokulttuuria.

**Avoimuus ja mahdollisuudet** -yläluokka (kuvio 6) sisälsi kolme alaluokkaa, joita olivat yhteistyö, työntekijöiden yhteishenki ja esimies mahdollistaa kehittymisen. Avoimuus näkyi konkreettisesti organisaatiokulttuurissa ja työyhteisössä avoimena yhdessä tekemisenä, jossa kaikki antavat panoksensa yhteisen tavoitteen eteen.



KUVIO 6. Kolmas yläluokka: Avoimuus ja mahdollisuudet

Esimehet kokivat, että keskustellen ja yhdessä suunnitellen toteutettiin yhteistyötä. Erilaiset tiimipalaverit ja avoin keskustelu olivat merkkejä avoimesta organisaatiokulttuurista. Asioiden esille tuomista ja avoimuutta yleisesti pidettiin tärkeänä, jotta työntekijät saivat tietoa samalla tavalla kuin esimiehetkin. Tiedon jakamisessa tärkeää oli se, että tietoa tuli riittävästi, ei liikaa tai liian vähän.

*“Ja sellanen avoin keskustelu, avoimuus, sitähan meidän organisaatiokulttuuri tällä hetkellä, sitä avoimuutta, että kaikki mitä tapahtuu, niin kaikki saa sen tietää, että ei piilotella mitään. Jos meillä on kokouksiakin, niin avoimesti kerrotaan niistä työntekijöille ja heillä on oikeus samalla lailla*

*saada tieto, näistä meidän muistioista ja viedään työntekijöille se muistiot aina eli semmosta avoimuutta.”*

Kohdeorganisaation organisaatiokulttuurissa esimiesten vastuu avoimuuden ylläpitämisessä korostui ja he olivat tärkeänä tekijänä muokkaamassa avoimuuden kulttuuria. Yhteen hiileen puhaltaminen ei tullut itsestään, vaan siihen vaadittiin esimiehen suunnan näyttämistä sekä hyviä viestintä- ja kommunikaatiotaitoja. Työyhteisön kaikkien jäsenten tuli olla tietoisia siitä, että asiat ja päätökset olivat yhdessä tehtyjä.

Työntekijöiden yhteishenki kertoi työyhteisön organisaatiokulttuurista. Yhteishenki vaikutti aineiston mukaan työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. Joissain tapauksissa oman elämän jakaminen muiden kanssa lisäsi yhteishenkeä. Tämä kertoi siitä, että työntekijä koki organisaatiokulttuurin niin sallivaksi, että pystyi tuomaan työn ulkopuolisen minänsä esiin työpaikalla. Esimiehen tehtäväksi jäi harkita, mitä siviiliasioita työyhteisöön oli sopivaa tuoda, ja vaikuttiko ”liian hyvä kaveruus” työntekijöiden välillä ammatillisuuteen ja asukkaiden hoitoon. Siviiliasioden vaikutus jokapäiväisessä työssä tuli tiedostaa ja reagoida siihen tarpeen vaatiessa. Joskus ryhmäytyminen työyhteisössä tapahtui jopa niin nopeasti, että esimies yllättyi asiasta positiivisesti.

*”Ku meillä on ollu niitä ryhmäytymispäiviä, et me tunnetaan toisemme jo niin hyvin ja tiedetään toistemme asiat. Et mä oikein pelästyin, et nyt jo, et nehan on tosi pitkällä, et tosi ihana kuulla, et ne on pystynyt siin työn lomassa jakamaan omaa elämää ja arkee ja sitä ihmisyyttä.”*

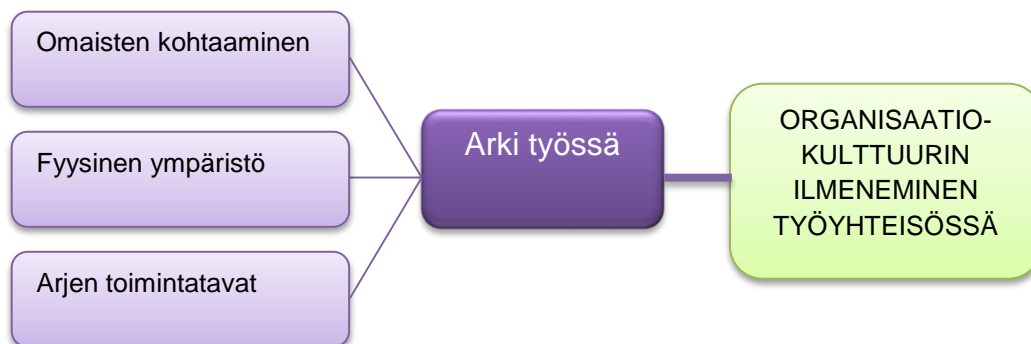
Uusi ja yhteinen organisaatiokulttuuri alkoi muovautua nopeasti, vaikka joissain palvelutaloissa työntekijät eivät olleet työskennelleet yhdessä vielä kovin pitkään. Hyvällä ryhmäytymisellä oli vaikutusta myös työyhteisön sosiaaliseen tasapainoon. Toisinaan yhteishenkeen vaikutti harrastus, jonka parissa työntekijät tapasivat toisiaan vapaa-ajallakin.

Myönteisestä organisaatiokulttuurin luomisesta kertoi esimiestyössä vahvasti esiin noussut kehittymisen mahdollistaminen sekä työn ja työyhteisön kehittäminen eri muodoissaan. Koska osassa työyhteisöjä työn tekotapa oli muuttunut uusien yksiköiden myötä, oli esimies tärkeässä asemassa

luomassa työyksikön omaa toimintatapaa ja samalla antamassa mahdollisuuden työntekijälähtöiseen uuden kulttuurin luomiseen. Haastavaa oli sopeuttaa erilaisista työkulttuureista tulleita työntekijöitä yhteen ja samalla luoda uusia työnkuvia. Kaikki joutuivat opettelemaan uutta eikä valmista mallia ollut olemassa. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että vanhoja tapoja ei siirretty sellaisenaan, vaan työ voitiin aloittaa alusta ottaen huomioon asukkaan tarpeet entistä perusteellisemmin.

Yhtenä organisaatiokulttuuriin vaikuttavana tekijänä esimiehet pitivät hoitokulttuurin ja toimintatapojen jatkuvaa muuttumista. Se tiedostettiin työn pysyvänä elementtinä ja esimiehet kokivat sen pääsääntöisesti positiivisena. Esimies oli tärkeässä roolissa mahdollistamassa muutosta ja samalla antamassa sen tapahtua myös työntekijälähtöisesti. Hankaluutta aiheuttivat kuitenkin tilanteet, joissa työntekijän oma osaaminen kaiken muutoksen keskellä hämärtäytyi ja ilmeni avuttomuutta ja epävarmuutta. Esimiehet kuvasivat, että muuttuneet työolot vaativat rutiinien rikkomista. Tämä ei aina sujunut kitkattomasti etenäkään sellaisilta työntekijöiltä, jotka olivat tottuneet tekemään työtä samalla tavalla vuosikymmeniä. Esimiesten tehtävänä olikin luoda tilanteita, joissa asioita voitiin miettiä yhdessä ja viedä niitä eteenpäin yhteisvoimin jatkuvasti työssä oppien.

Organisaatiokulttuurin ilmeneminen työyhteisössä näkyi kolmantena yläluokkana: **arki työssä** (kuvio 7). Se piti sisällään omaisten kohtaamisen, fyysisen ympäristön ja arjen toimintatavat. Esimiehet kertoivat, että organisaatiokulttuuri näyttäytyi omaisille ja muille vierailijoille hyvin helposti työntekijöiden kautta, kuten esimerkiksi miten työntekijä kohtaa asukkaan ja omaisen, miten hän tervehtii tai millaista ilmapiiriä hän luo työyhteisössään.



KUVIO 7. Neljäs yläluokka: Arki työssä

Jokaisen yksikön organisaatiokulttuurissa oli yhtenäisiä ja omia, yksilöllisiä piirteitä ja kaikki yhdessä loivat kulttuuria. Omaiset olivat vahvasti mukana arjen työssä, mutta vielä enemmän esimiehet kaipasivat heitä mukaan toimintaan. Työn kehittämistä siihen suuntaan toivottiin.

*“Varmaan ilmapiiri ja ympäristö ja kohtelemisen ja sitte hoitajien tämmönen miten pystyy henkilökuntaa lähestyyn ja miten henkilökunta kohtelee asukkaita ja omaisia.”*

*“Se vastaanotto, sähän näet heti, et hoitajat tervehtii omaisia.”*

Eri yksiköiden fyysinen ympäristö kuvastaa konkreettisesti organisaatiokulttuuria. Haastateltavien yksiköiden esimiehistä osa työskenteli vasta valmistuneissa uusissa tiloissa, kun taas toiset hoitivat arjen työtään vuosikymmeniä vanhoissa rakennuksissa. Eriarvoisuutta tunnettiin toimitilojen viihtyvyyden suhteen eikä viihtyvyyteen koettu aina olevan edes mahdollisuutta vaikuttaa. Esimiesten mielestä asukkaat ja heidän omaisensa olivat hieman eriarvoisessa asemassa riippuen siitä missä palveluasumisen yksikössä asukas asui. Toisaalta kierrättäminen ja kodikkuus saattoivat tuntua myös hyviltä.

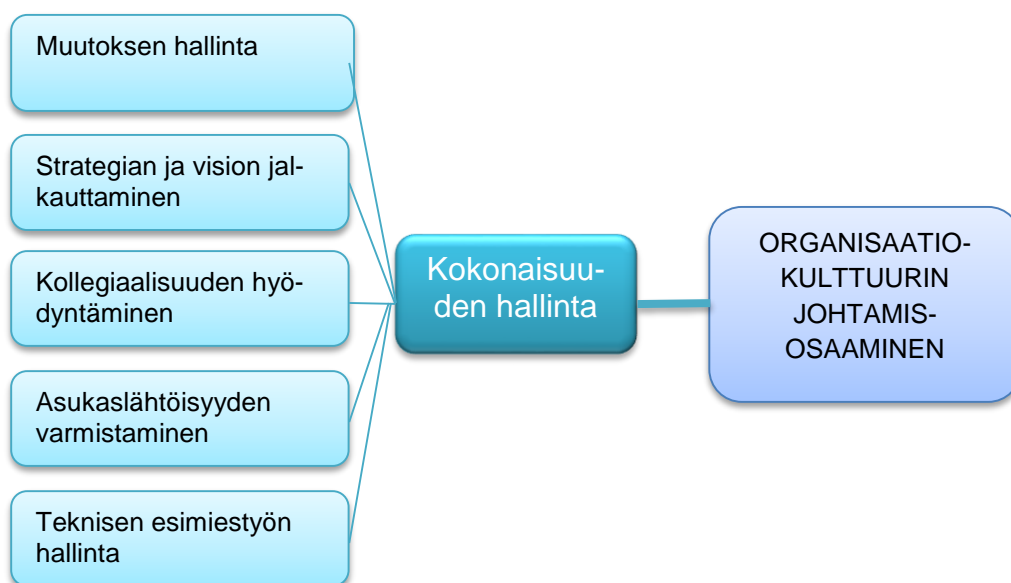
Arien toimintatapojen taustalla olivat yhdessä luodut työyhteisön pelisäännöt, mitkä kertoivat työyhteisön organisaatiokulttuurista. Lahden kaupungin strategiasta esimiehen tuella jokainen yksikkö loi omaan toimintaansa soveltuvat pelisäännöt ja tavat toimia. Esimiehet painottivat koko haastattelun ajan työyhteisön yhdessä tekemistä, yhdessä suunnittelemista ja yhdessä toteuttamista.

*“Yhdessä mietitään siinä työyhteisössä, miten me lähde-  
tään tätä viemään eteenpäin ja sen aseman parhaaks.”*

#### 4.3 Organisaatiokulttuurin johtamisosaaminen

Toinen pääluokka, organisaatiokulttuurin johtamisosaaminen, sisälsi yläluokat kokonaisuuden hallinta, jatkuva oman osaamisen kehittäminen ja tunneäly. Tämä pääluokka kuvasi esimiesten kokemuksia siitä, mitä organisaatiokulttuurin johtamisosaaminen on.

Ensimmäisenä yläluokkana oli **kokonaisuuden hallinta** (kuvio 8), joka sisälsi muutoksen hallinnan, strategian ja vision jalkauttamisen, kollegiaalisuuden hyödyntämisen, asukaslähtöisyyden varmistamisen ja teknisen esimiestyön hallinnan. Jotta esimies pystyy omalla johtamisellaan vaikuttamaan myönteisen organisaatiokulttuurin kehittymiseen, on hänen hallittava kokonaisuus.



KUVIO 8. Ensimmäinen yläluokka: Kokonaisuuden hallinta

Isot organisaatiomuutokset koskettivat useita työyhteisöjä ja esimiesten yhtenä tehtävänä oli hallita muutosta. Yhdessä ylimmän johdon kanssa he suunnittelivat muutoksen toteutusta ja ohjausta. Esimiehet kertoivat, että uusien yksiköiden perustaminen ja vanhojen yhdistäminen vaati rutiinien

rikkomista ja siihen kannustamista. Eri työkuultuureista tulevien työntekijöiden yhdistäminen edellytti esimiehiltä monenlaista osaamista. Esimiesten oli luotava uusia työnkuvia ja muutoksia vanhoihin työtapoihin yhdessä työntekijöiden kanssa. Heidän oli mahdollistettava uuden luominen. Koko ajan oli kuitenkin pidettävä asukaslähtöisyys mielessä ja korostettava sitä työyhteisössä. Esimiesten oli myös osattava suhtautua oikealla tavalla muutosvastarintaan ja ymmärtää sen merkitys muutoksen toteutumisessa. Esimiesten kokemuksen mukaan yhteinen ja avoin keskustelu oli yksi hyvä keino muutosvastarinnan käsittelyyn. Erään esimiehen kuvauksen mukaan oma sitoutuminen muutokseen varmisti muutoksen eteenpäin viemisen.

Yhtenäisen organisaatiokulttuurin luomisessa esimiesten oli jalkautettava ylemmältä johdolta tulevat strategian mukaiset suunnitelmat ja visiot työyhteisöön ja sitouduttava niihin itse, mikä oli osa heidän johtamisosaamistaan. Esimiehet kertoivat muokkaavansa omaa visiotaan kaupungin vision pohjalta ja siinä piti näkyä kulttuuriin kuuluvat normit sekä uskomukset. Myös työyhteisö sitoutettiin niihin tekemällä yhdessä pelisääntöjä ja toimintasuunnitelmia yksiköihin.

Esimiehet kokivat, että kollegoiden ja oman esimiehen tuki eli kollegiaalisuuden hyödyntäminen oli merkittävä apu johtamisosaamisessa. Säännölliset, yhteiset kokoukset antoivat taustatukea omaan esimiestyöhön ja erilaisten asioiden eteenpäin viemiseen. Tämä kollegiaalisuuden hyödyntäminen edesauttoi esimiehiä organisaatiokulttuurin luomisessa ja ylläpidossa.

*“Ja se esimiehen tuki, et on sellasia tilanteita ollu, et on ite tarvinnu oman esimiehen tukea ja saanu sitä, et oma esimies on tukenu omaa työtä, se on ainakin mulle tosi tärkeä.”*

*“Ja tää kollegiaalinen tuki.”*

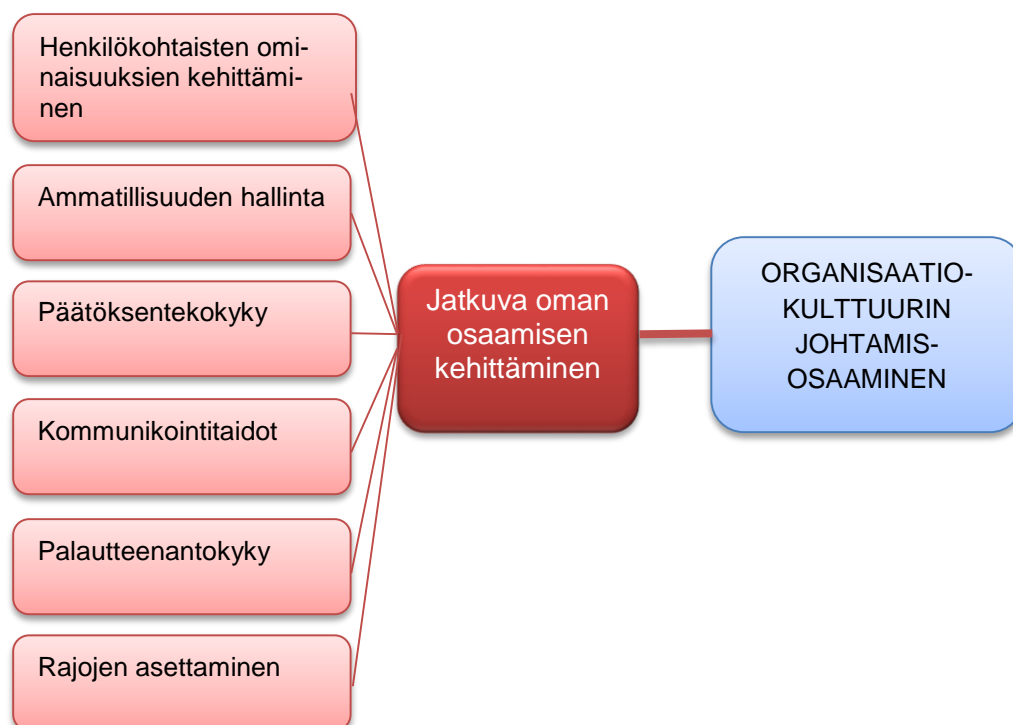
*“(kokoukset) on sellain tietyllä tavalla työnohjauksellinen tilanne kans että voidaan käydä läpi niitä asioita, jotka liippaa vähän jokaista läheltä ja kun kuuntelee toista niin voi saada jotain ajatuksia.”*

Yhteistyö ylempien esimiesten kanssa kuului palveluesimiesten työnkuvaan lisäten koko organisaation yhtenäistä kulttuuria. He tekivät myös yhteistyötä eri toimialojen kanssa toteuttaakseen asukaslähtöisyyttä.

Organisaatiokulttuurissa vahvasti näkyvä asukaslähtöisyys vaati esimiehiltä koko ajan sen esilläpitoa ja varmistamista. Se kuului ydinosaan ja asukkaan yksilöllisyyden korostaminen oli koko ajan tausta-ajatukseksi esimiestyössä. Eräs esimies kuvasi sitä työn lähtökohdaksi. Johtamisessa painottui viihtyisän ympäristön luominen ja asukkaan unelmien tiedostaminen sekä taito ohjata henkilökuntaa toteuttamaan näitä tavoitteita. Jatkuva kulttuurin muovaantuminen näkyi muun muassa niin, että asukkaita vietiin katsomaan erilaisia tilaisuuksia. Toisinaan tämä vaati esimieheltä sisukkuutta ja sinnikkyyttä huolehtia, että työntekijät muistivat ottaa kaikki asukkaat huomioon, myös ”sänkypotilaat”.

Organisaatiokulttuuriin kuuluvaa, koko työyhteisöä koskettavaa teknisen esimiestyön hallintaa sisältyi palveluesimiesten työhön paljon. Työvuorosuunnittelu, resurssointi, aikatauluttaminen, rekrytointiprosessit, toimintaohjeiden käyttö ja budjetin seuranta olivat keskeisiä johtamisosaamisen osa-alueita heidän työssään. Esimerkiksi rekrytointiprosessin esimiehet näkivät merkittävänä organisaatiokulttuurin kannalta, koska he pystyivät rekrytoimaan juuri heidän työyhteisöön ja -kulttuuriin sopivia työntekijöitä. Monen asian kannalta imago ja siitä huolehtiminen oli yksi esimiehen johtamistehtävistä. Niin nykyisille kuin tuleville työntekijöille, asukkaille, omaisille ja yhteistyötahoille oli rakennettava hyvä ja luotettava imago.

Toisena yläluokkana oli esimiesten **jatkuva oman osaamisen kehittäminen** (kuvio 9), mikä vaikutti selkeästi työstä suoriutumiseen ja oli keino kehittää organisaatiokulttuurin johtamisosaamista sekä omaa johtamisosaamista. Tähän yläluokkaan kuuluivat henkilökohtaisten ominaisuuksien kehittäminen, ammatillisuuden hallinta, päätöksentekokyky, kommunikointitaidot, palautteenantokyky ja rajojen asettaminen.



KUVIO 9. Toinen yläluokka: Jatkuva oman osaamisen kehittäminen

Henkilökohtaiset ominaisuudet, joihin kuului muun muassa jämäkkyys, tiukkuus, empaattisuus, herkkyyys, helppo lähestyttävyyys, avoimuus ja kärsivällisyys, olivat osa johtamisosaamisessa tarvittavia välineitä. Rehellisyyden merkitys korostui jatkuvassa muutoksessa, samoin sitkeys, sitoutuminen ja rohkeus koettiin tärkeiksi piirteiksi, jotta asioita voitiin viedä eteenpäin. Aito kuunteleminen, sivulauseista tiedon poimiminen ja niistä keskusteleminen sekä ajan antaminen työntekijöille olivat johtamisosaamiselle olennaisia.

*“Eli pitää olla tiukka ja jämäkkä, mut sitte toisaalta empaattinen, herkkä ja helposti lähestyttävä, avoin.”*

Esimiesten keskeistä organisaatiokulttuurin johtamisen osaamista oli ammatillisuuden hallinta. Siihen kuului hyvän hoivan takaaminen asukkaille ja heidän ehdoillaan toimiminen. Ohjauksella esimiehet pyrkivät saamaan työntekijät asettumaan asukkaan asemaan ja miettimään hoivan ydinolemusta. Esimiehet kannustivat työntekijöitä tekemään työtä omalla persoonalla ja korostamalla työntekijän ammatillisuutta. Jokaisen osaamisen tun-



nistaminen ja tunnustaminen sekä osaamisen hyödyntäminen työyhteisössä oli tärkeää. Arvokeskustelun avulla vedottiin työntekijöihin asukkaiden hyvän hoivan takaamiseksi. Luottamus alaisten työhön näkyi siten, että työntekijöille annettiin mahdollisuus muuttaa rutiineja ja olla luovia.

Vahva päätöksentekokyky liittyi esimiesten mielestä olennaisena osana organisaatiokulttuurin johtamiseen. He kokivat, että asiat ja päätökset tuli perustella työntekijöille. Omien päätösten takana seisominen ja hyvä perusteleminen auttoivat sitouttamaan työntekijöitä käsillä olevaan asiaan. Myös asioiden ja tunteiden erottaminen toisistaan helpotti vaikeiden tilanteiden käsittelyä. Esimiesten mielestä oman työn parempi priorisointi ja joistain asioista kieltäytyminen olivat tärkeitä ajankäyttöön ja johtamiseen liittyviä asioita.

Esimiesten mielestä organisaatiokulttuurin johtamisessa kommunikointitaidot olivat avainasemassa ja ne korostuivatkin useassa kohdassa haastattelua. Hyvien vuorovaikutustaitojen ja avoimen keskustelun avulla voitiin ratkaista tilanteita, sitouttaa työntekijöitä ja tehdä yhteistyötä. Usein esimiestä tarvittiin sanoittamaan asioita, jotta päästiin niiden ja tunteiden taustalla oleviin ilmiöihin käsiksi. Kommunikoinnin ja viestinnän hallinnan osaaminen vaikuttivat niin ylös- kuin alaspäinkin johtamishierarkiassa.

Esimiehet toivat esiin palautteenantokyvyn, jota myös tarvittiin organisaatiokulttuurin johtamisosaamisessa. Palautteen anto yleisesti, niin positiivinen kuin korjaava palaute, miellettiin esimiehen tärkeäksi tehtäväksi. Esimiehet toivat esille, että positiivisen palautteen antaminen oli erittäin merkityksellistä esimerkiksi silloin, kun kokeiltiin uusia toimintatapoja. Heidän mielestään palaute oli yksi keino lisätä työntekijöiden työssä jaksamista ja motivaatiota.

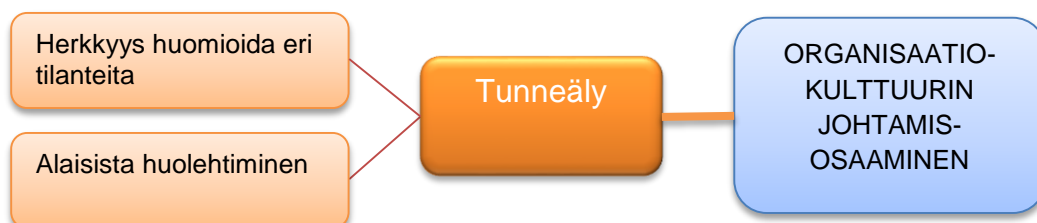
Organisaatiokulttuurin johtamisessa oli esimiesten mukaan tärkeää aistia ja kuunnella työyhteisöä. Oli myös osattava asettaa rajat ja ottaa ohjat käsiin, jos tilanne niin vaati. Esimiehen tehtävänä oli huolehtia sooloilun välttämisestä ja sovituissa asioissa pysymisestä. Toisinaan esimies joutui hyödyntämään ryhmäpainetta saadakseen kaikki työntekijät sitoutumaan

tiettyjen asioiden tekemiseen. Joskus esimiehet kokivat olevansa yksin perustelemassa päätöksiä ja rajaamassa tilanteita. Eräs esimies havaitsi hyväksi ja hyödylliseksi keinoksi direktio-oikeuden käytön, vaikka etukäteen sen käyttämisen reaktiot arveluttivatkin.

*“Välillä tuntuu, et joutuu yksin seisomaan tiettyjen asioiden takana eli tota noin täytyy vaan olla niiden päätösten takana eikä lähtee siihen mukaan.”*

*“Joskus lähtee vähän paisumaan, niin vähä ohjastaa sitä.”*

Kolmantena yläluokkana organisaatiokulttuurin johtamisosaamiseen kuului **tunneäly** (kuvio 10). Se sisälsi herkkyyden huomioida eri tilanteita ja alaisista huolehtimisen.



KUVIO 10. Kolmas yläluokka: Tunneäly

Tehostetun palveluasumisen esimiehet kokivat, että kyetäkseen johtamaan organisaatiokulttuuria yksikön esimiehellä oli oltava tunneälyä. Lähes joka tilanteessa esimieheltä vaadittiin eräänlaista herkkyyttä huomioida eri tilanteita, niin alaisten kuin asukkaiden ja omaistenkin kanssa. Suuret muutokset osassa palveluasumisen yksiköitä tekivät tilanneherkkyyden merkittäväksi monessa mielessä. Osaamiseen kuului myös ryhmädynaamisten sääntöjen ymmärtäminen.

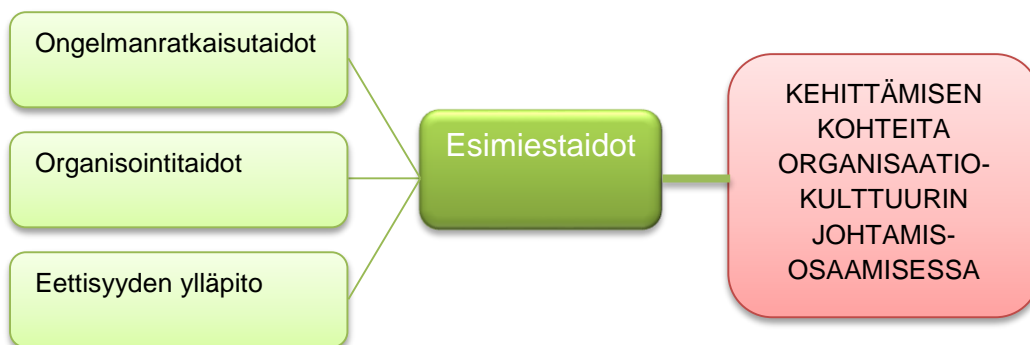
*“Mun mielestä se vaatii herkkyyttä ja kykyä olla läsnä, mut se vaatii sen, että on oikeesti aikaa, et en ole kiinni siinä työssä, vaan on aikaa niille työntekijöille ja sille työyhteisölle ja kykyä poimia niitä tärkeitä asioita ja sitte ottaa esille ja keskustella niistä. Vuorovaikutustaitoja, kuuntelemista.”*

Myönteisen organisaatiokulttuurin ylläpidosta kertoi esimiesten vahva rooli jokapäiväisessä alaisista huolehtimisessa. Esimiehellä oli oltava aikaa työyhteisölleen ja kuunneltava heitä. Tärkeää oli aistia sekä yksilön että koko työyhteisön sen hetkistä tilannetta, jotta vuorovaikutus onnistui parhaalla mahdollisella tavalla. Esimerkiksi muutosten eteenpäin vieminen oli helppompaa, jos työyhteisössä vallitsi positiivinen ja innostunut vire. Esimiehet kokivat, että heidän roolinsa oli vastuullisen vaativa ja tilanneherkkyys ei aina ollut helppoa. Yhtenä vaatimuksena koettiin, että esimiehen pitää pystyä tarvittaessa tukemaan muuta työyhteisöä, mikäli yhden työntekijän kanssa on ongelmia, ja toisaalta pitämään yksittäinen työntekijä yhteisön jäsenenä. Alaisista huolehtimisen taitoihin kuului myös vaitiolovelvollisuus ja ongelmien ratkaisumahdollisuuksien järjestäminen.

#### 4.4 Kehittämisen kohteita organisaatiokulttuurin johtamisosaamisessa

Johtamisosaamisen kehittämiskohteiden kuvaaminen oli yksi hankkeen tavoitteista ja niistä muodostui kolmas pääluokka. Haastatteluaineistossa esimiehet toivat esiin organisaatiokulttuuriin liittyvän johtamisosaamisen alueita, jotka yleisesti olivat haastavia. Aineistosta koostimme kolme yläluokkaa, jotka olivat esimiestaidot, muutoksen ymmärtäminen sekä kehittäminen ja kannustaminen.

Organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen kehittämisen ensimmäiseksi yläluokaksi kohosivat **esimiestaidot** (kuvio 11), joiden vaikutus työyhteisön toimivuuteen ja kulttuuriin on merkittävä. Esimiestaitoihin kuuluivat ongelmanratkaisutaidot, organisointitaidot ja eettisyyden ylläpito.



KUVIO 11. Ensimmäinen yläluokka: Esimiestaidot

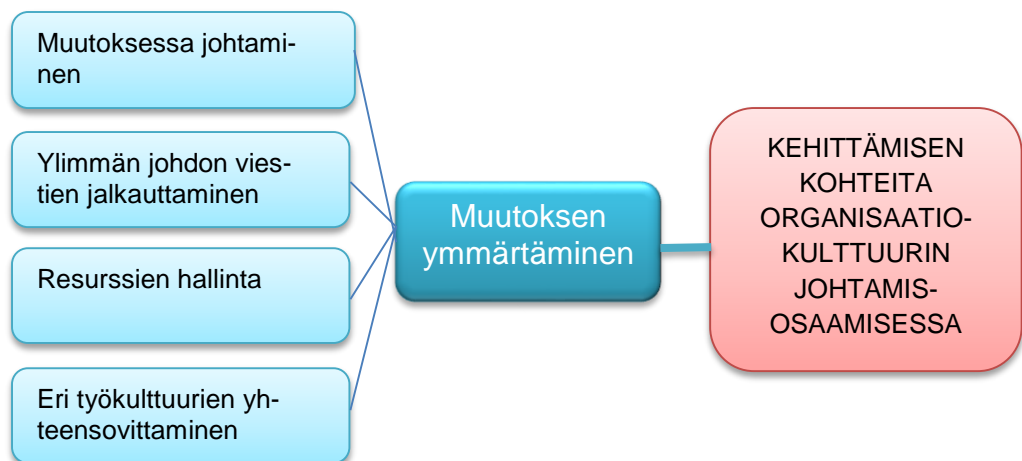
Alati muuttuvassa toimintaympäristössä ongelmanratkaisutaidoilla oli suuri merkitys. Esimiehet kokivat, että työyhteisössä ilmeneviin ongelmiin tulisi olla rohkeutta puuttua ja nostaa ne esille. Ongelmallisissa henkilöstötilanteissa muun työyhteisön tukeminen koettiin tärkeäksi ja “hankalan” työntekijän työssä kiinni pitämistä painotettiin, vaikkakin se oli haastavaa. Se vaati esimieheltä kärsivällisyyttä, vuorovaikutustaitoja ja avoimuutta.

Esimiehen organisointitaidoilla luotiin yhtenäistä organisaatiokulttuuria työyhteisöihin. Kehittämiskohteina organisointitaidoissa esimiesten mukaan olivat delegointikyky, työntekijöiden vastuullistaminen ja olennaisten asioiden näkeminen sekä ajan löytäminen kehittämiselle ja uuden luomiselle. Yhteisesti luoduissa pelisäännöissä pysyminen vaati henkilökunnan mukaanottoa asioiden suunnitteluun ja pelisääntöjen muodostamiseen. Muutosten myötä tarvittiin myös kykyä työnkuvien muokkaamiseen yksikön uutta toimintatapaa vastaaviksi. Tilanteiden ohjailun taito nähtiin kehittämisen alueena etenkin silloin, kun asiat lähtivät etenemään liian nopeasti tai paisuivat suuriksi.

Organisaatiokulttuurin johtamisosaaminen kehittämiskohteena näyttäytyi myös esimiesten haasteena ylläpitää eettisyyttä työyhteisössä. Käytännön työssä eettisyyden ylläpito ja eettisen keskustelun mahdollistaminen koettiin tärkeäksi mutta haastavaksi usein ajanpuutteen vuoksi. Työntekijöiden kanssa käytävän arvokeskustelun myötä voitiin vaikuttaa asukkaan saaman hoivan laatuun ja myös tehdä työntekijät tietoisiksi asukkaiden tar-

peista. Haasteena oli auttaa työntekijöitä löytämään keinoja asukasyksilöllisyyteen, mikä ei aina ollut helppoa. Lisäksi johtamisosaamiseen tuli kuulua herkkyyttä ja kykyä olla läsnä, mutta toisaalta antaa työrauha ja palautetta työn suorittamisesta.

Tehostetun palveluasumisen yksiköissä oli meneillään iso organisatiomuutos, joka vaikutti myös organisaatiokulttuuriin ja johtamisosaamiseen. Tämän seurauksena aineistosta nousi toiseksi johtamisosaamisen kehittämiskohteen yläluokaksi **muutoksen ymmärtäminen** (kuvio 12). Siihen kuuluivat muutoksessa johtaminen, ylimmän johdon viestien jalkauttaminen, resurssien hallinta ja eri työkulttuurien yhteensovittaminen.



KUVIO 12. Toinen yläluokka: Muutoksen ymmärtäminen

Pohjana muutoksessa johtamiselle oli esimiehillä oman toimialan lainsäädännön, normien ja ohjeistuksien tuntemus. Samoin he olivat mukana ylimmän johdon kanssa luomassa strategiaa ja visiota organisaatiolle sekä ohjaamassa työyhteisön yhdessä laatimia pelisääntöjä ja toimintatapoja. Kehittämiskohteina olivatkin muutosvastarinnan käsittely ja keinot, millä saada henkilöstö sitoutumaan muutokseen. Esimiesten oli siedettävä muutostilanteeseen liittyvää ahdistusta ja osattava oikealla tavalla käsitellä sitä. Johtaminen muutoksessa, muutoksen hallinta ja asioiden jatkuvuuden turvaaminen koettiin haastaviksi kehittämiskohteiksi ja niihin kaivattiin lisää tukea. Viestinnän oli oltava läpinäkyvää ja avointa.

*“Meillä on ne strategiat minkä mukaan toimitaan ja tavallaan se organisaatiokulttuuri turvaa tavallaan sen toiminnan ja sit muutoksen keskellä myös sen jatkuvuuden.”*

Ylimmän johdon viestien jalkauttaminen suurissa muutoksissa ja oman yhtenäisen organisaatiokulttuurin luominen nähtiin haasteellisena kehittämiskohteena esimiestyössä. Vaikka esimiehet saivat paljon olla mukana luomassa organisaation uutta strategiaa, sen jalkauttamista omaan työyhteisöön ei koettu helpoksi. Strategian ja vision mukainen toiminta sekä siinä pysyminen vaati esimiehiltä paljon päätösten perustelemista ja sanoittamista.

Meneillään ollut organisaatiomuutos vaikutti resurssien hallintaan ja tämä puolestaan organisaatiokulttuuriin. Esimiesten budjettivastuu, sen suunnittelu ja siinä pysyminen asettivat esimiehille haasteita ja vaativat monenlaista johtamisosaamista. Esimiehet joutuivat panostamaan paljon työajastaan työvuorosuunnitteluun ja erilaisiin töiden järjestelyihin. Jälleen kerran myös rekrytointitaitojen merkitys nousi aineistosta merkittäväksi johtamisosaamisen kehittämisen kohteeksi organisaatiokulttuurissa.

Eri työkulttuurien yhteensovittaminen ja organisaatiokulttuurin tiedostamisen haastavuus tuli esiin useissa kohdissa. Henkilökuntamuutokset vaativat esimiehiltä osaamista eri työkulttuurien yhteensovittamisessa, alakulttuurien hallinnassa sekä työyhteisön jäsenten sitouttamisessa. Esimiehet pitivät vaativana ja toisaalta tarpeellisena oman työkulttuurin luomista eri lähtökohdista tulleiden työntekijöiden kanssa. Tällöin hoitokulttuurin muutoksen tiedostaminen ja hallinta nousivat tärkeiksi kehittämiskohteiksi. Yhtenä organisaatiokulttuurin tulevaisuuden kehittämiskohteena nähtiin omaisten suurempi osallistuminen ja yhteinen toimiminen omaisten kanssa asukkaan hyväksi.

Kolmantena yläluokkana oli **kehittäminen ja kannustaminen** (kuvio 13), joka piti sisällään itsensä kehittämisen ja älyllisen stimuloinnin. Työyhteisön, esimiestyön ja organisaatiokulttuurin eteenpäin viemisessä kehittäminen ja kannustaminen olivat tärkeitä kehittämiskohteita. Esimiehet nostivat

esille jatkuvan tarpeen motivoida ja kannustaa työntekijöitä eri tilanteissa, etenkin muutoksessa.



KUVIO 13. Kolmas yläluokka: Kehittäminen ja kannustaminen

Itsensä kehittämisellä esimiehet tarkoittivat omien ominaisuuksiensa ja osaamisensa kehittämistä työn sujuvuuden lisäämiseksi. Näistä esimerkkinä olivat oman osaamisen tiedostaminen, kärsivällisyys, virheiden hyväksyminen ja armollisuus omaa työtä sekä johtamista kohtaan. Liikaa kiltteyttä ja ymmärtämistä joutui karsimaan. Oman työmäärän hallinta ja omien töiden priorisointi koettiin haasteelliseksi. Samalla oman persoonan hyödyntäminen ja kehittäminen vaativat työtä. Esimiehet kokivat, että heidän täytyi olla tietoisia työyhteisön osaamisesta. He olivat havainneet, että muutosvaiheessa työntekijän oma osaaminen oli saattanut hämärtyä ja se vaati tukea.

*“Suurin mitä pitäisi opetella tekemään ni ois priorisoida omat työt ja mihin niinku se, että mihin niinku rahkeet riittää, mitä voi jättää sujuvasti tekemättäki tai sitten yksinkertaisesti ne odottaa sitä parempaa aikaa, kun on mahdollisuus tehdä.”*

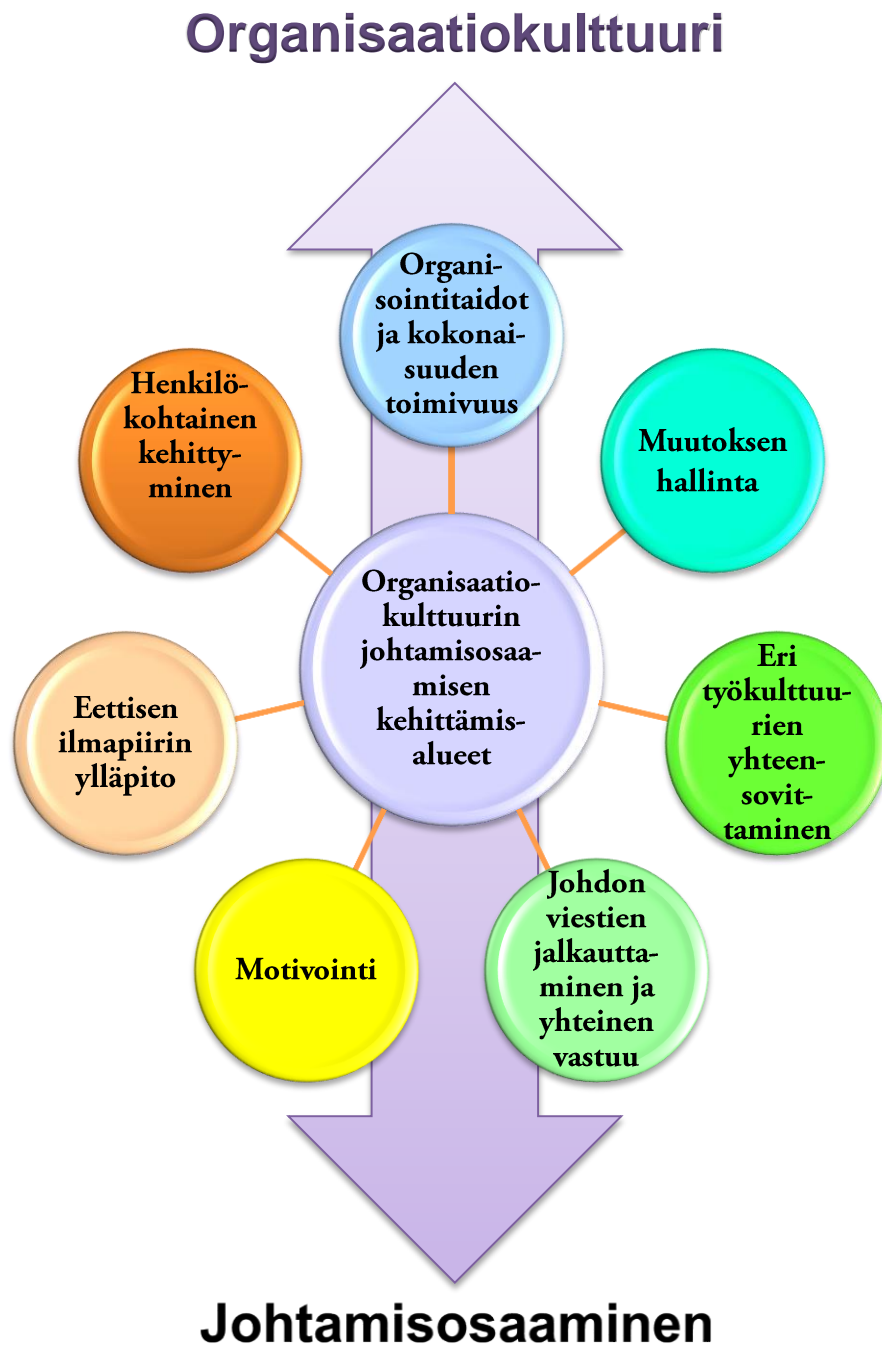
Esimiehet halusivat pitää yllä kannustavaa ja motivoivaa organisaatiokulttuuria omalla johtamisellaan. Esimiesten yhtenä kehittämisen kohteena oli työntekijöiden älyllinen stimulointi, joka piti sisällään jatkuvaan oppimiseen kannustamista ja ammatillisuuden säilyttämistä sekä kollegiaalista oppimista ja tiedon jakamista. Esimiesten vastuulla oli monipuolinen kannustaminen ja mahdollisuuksien luominen samoin kuin työyhteisön lisäkoulutautumisen mahdollistaminen.

#### 4.5 Tuotoksena organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen kehittämisalueet

Kehittämisaamupäivän tuplatiimissä kymmenen tehostetun palveluasumisen esimiestä pohti ja syvensi focus groupista saatuja organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen kehittämiskohteita. Kokosimme tuplatiimin yhteen vetona kehittämishankkeemme tuotoksen, Organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen kehittämisalueet (liite 3). Tässä luvussa avaamme laajemmin näiden kehittämisalueiden sisältöä.

Organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen kehittämisalueet (kuvio 14) olivat kohdeorganisaation esimiesten mielestä moninaiset. Kehittämisalueet nousivat hankkeessa vahvasti esimiesten omasta reflektoinnista, heidän halustaan ymmärtää itseään ja johtamistaan. Selkeinä kokonaisuuksina esiin nousivat seitsemän osa-aluetta: 1) organisointitaidot ja kokonaisuuden toimivuus, 2) muutoksen hallinta, 3) eri työkulttuurien yhteensovittaminen, 4) johdon viestien jalkauttaminen ja yhteinen vastuu, 5) motivointi, 6) eettisen ilmapiirin ylläpito ja 7) henkilökohtainen kehittyminen. Näillä kaikilla oli vaikutusta organisaatiokulttuurin johtamiseen ja siihen, kuinka hyvin esimies tunsii toteuttavansa työtään suhteessa työntekijöihin ja koko organisaatiokulttuuriin.





KUVIO 14. Organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen kehittämisalueet

**1) Organisointitaidot ja kokonaisuuden toimivuus.** Esimiehet kertoivat organisointitaidoilla ja toimivalla kokonaisuudella olevan iso merkitys työyhteisöön hyvän palvelun ja hoivan takaamiseksi. Kaikkein kuormittavimpana ja haasteellisimpana sekä myös organisaatiokulttuuriin vaikuttavana

tekijänä he kokivat suuren työmäärän. Esimiehet pitivät työaikaansa usein riittämättömänä suhteessa työmäärään ja työn laajoihin vaatimuksiin. Järkevöittämistä he vaativat priorisoinnissa, aikatauluttamisessa ja vähäpätöisiin tilanteisiin puuttumisessa. Kiireen hallitseminen, nopea tilanteisiin reagointi ja ratkaistavien asioiden päällekkäisyyden hallinta vaativat esimiesten mielestä taitoa. Työntekijöiden omatoimisuutta ja vastuun ottamista he kaipaivat etenkin tilanteissa, joissa esimiehen asiaan puuttuminen ei aina ole välttämätöntä. Esimiesten mukaan tarvitaan kykyä ja uskallusta asioiden delegointiin.

Työyhteisöön esimiesten piti luoda kulttuuria, jossa heillä on aikaa niin työntekijöille kuin asukkaille. Turhan työn tekemistä ja samoista asioista sanomista heidän tulisi vähentää. Tämä tarkoitti johtamisen kehittämistä niin, että työntekijät pystyisivät sisäistämään ja toteuttamaan ohjeet ja viestit mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti sekä toimimaan omatoimisesti. Resurssien hallinta kiireisessä ja jatkuvassa muutoksen tilassa vaati esimiesten taitoja ja kärsivällisyyttä. Heille aiheutti huolta työn kehittämiseen jäävä vähäinen aika, koska se koettiin erittäin tärkeäksi keinoksi jatkuvista muutoksista selviämiseen ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin edistämiseen.

Esimiehet tunsivat toisinaan kyvyttömyyttä reagoida asioihin riittävän nopeasti kohtuuttoman työmäärän vuoksi. Työmäärän suuruuteen vaikutti muun muassa se, että esimiehet näkivät työhön kuuluvan paljon sellaisia tehtäviä, jotka olisi voinut joku muukin suorittaa, esimerkiksi sihteeri tai joku toinen työyhteisön jäsenistä. Esimiesten varahenkilöjärjestelmä puuttui ja he toivoivat lisää resursseja asioiden hallitsemiseksi.

**2) Muutoksen hallinta.** Jatkuviin muutoksiin tarvittiin esimiehiltä hyviä työsuorituksia ja osaamista monella osa-alueella, myös organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Esimiesten mielestä kehittämisalueina muutoksen hallintaan liittyivät itsensä ja työntekijöiden sitouttaminen, muutoksen toteuttaminen, käytäntöön vieminen ja seuranta sekä jatkuvuudesta huolehtiminen. Tilanteiden muuttuessa ylemmältä taholta esimiehet kaipaivat selkeitä suuntaviivoja, jotta pystyivät muovaamaan yhtenäistä kulttuuria ja toiminta-

tapoja yksikkötasolla. Myös avoimuus ja avoin keskustelu muutosviestinnässä joka organisaatiotasolla lisäsi työntekijöiden sitoutumista muutokseen.

Esimiesten mielestä sitoutumisastetta pystyttiin lisäämään ja johtamisosaamista kehittämään, kun osattiin osallistaa jokainen työyhteisön jäsen mukaan muutoksen läpivientiin. He havaitsivat myös, että työyhteisöjä piti rohkaista ja kannustaa luomaan omia toimintatapoja sekä osoittaa luottamusta työntekijöihin. Positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen koettiin tärkeäksi muutoksessa. Kun esimiehet kehittivät palautteen antamista, he voivat sen avulla kiittää ja kannustaa työntekijöitä muutoksessa eteenpäin. Yhtenä kehittämisalueena esimiehet näkivät myös sen, kuinka he itse sietivät ja ymmärsivät muutosvastarintaa.

Osa esimiehistä piti muutuskoulutusta puutteellisena ja kehitettävänä osana alueena, etenkin kun työntekijöitä tuli erilaisista työkaluista ja uusi yhteinen kulttuuri etsi vielä uomiaan. Esimiehet kertoivat, että vaikka uusi organisaatiokulttuurinen tilanne muutti käyttäytymis- ja toimintatapoja, monet asiat pysyvät samoina, kuten asukaskeskeisyys ja perushoiva. Työntekijöillä ei välttämättä kuitenkaan ollut ymmärrystä tähän ja moni esimies koki työntekijän itseohjautuvuuden puuttumisen työläänä.

**3) Eri työkalukulttuurien yhteensovittaminen.** Uuden, yhteisen organisaatiokulttuurin luominen yhdessä työyhteisön kanssa vaati esimiesten aikaa ja työntekijöiden jaksamisesta sekä omista voimavaroista huolehtimista. Esimiehet kuvasivat, että kehittymistä vaadittiin etenkin, kun työntekijät tulivat erityyppisistä yksiköistä ja tavoitteena oli uusien, tarkoituksenmukaisempien työtapojen oppiminen. Esimiehet pitivät johtamisosaamiseen kuuluvaa opastamista ja ohjaamista raskaana tilanteissa, joissa työntekijöiden olisi pitänyt hallita asiat joko aikaisemman koulutuksensa tai kokemuksensa perusteella.

Esimiehet olivat havainneet, että aikaa tarvittiin muun muassa työyhteisön keskinäiselle tutustumiselle ja yhteisen työmoraaalin löytymiselle. Yhteinen aika ja yhteistyö lisäsivät luottamusta toisen työntekijän työhön ja persoo-

naan. Esimiesten mielestä oli tärkeää käydä aktiivista dialogia koko työyhteisössä ja yhteistoiminnallisesti luoda yhteisiä pelisääntöjä. He kertoivat, että osallistamalla yhteistyöhön ja yhteiseen keskusteluun jokainen työyhteisön jäsen sitoutui paremmin mukaan uuden, yhteisen organisaatiokulttuurin luomiseen.

**4) Johdon viestien jalkauttaminen ja yhteinen vastuu.** Esimiesten mielestä kehittämistä vaati yhdessä johdon kanssa suunniteltujen strategioiden ja visioiden vieminen omiin työyhteisöihin. Tällä tavalla he pystyisivät tukemaan yhtenäisen organisaatiokulttuurin saavuttamista. Esimiehet tarvitsivat oikeanlaisia keinoja jakaa ylimmän johdon viestejä työyhteisötasolle, ja samalla sitouttaa kaikki työntekijät mukaan. Tavoitteena esimiehillä oli antaa aikaa, olla tukena ja yhteistoiminnan kautta yhdessä luoda toimintaperiaatteita ja pelisääntöjä jokaiseen työyhteisöön.

Esimiehet kertoivat, että avoimuus johdon tasolta alaspäin aina työntekijätasolle asti oli merkittävä tekijä ja yksi kehittämisalue avoimen keskustelukulttuurin ylläpidossa. Oma esimerkki, sitoutuneisuus asioihin ja ylimmän johdon luottamus työn tekemiseen olivat avainasemassa johdon viestien jalkauttamisessa. Esimiesten mielestä kehitettävää oli myös viestien selkeydessä, jotta niitä voitiin toteuttaa samalla tavalla kaikissa yksiköissä. Mikäli ohjeet olisivat selkeämmät, olisi esimiesten helpompi toteuttaa ne yhtenäisesti. Tämä lisäisi tasavertaista ja yhtenäistä organisaatiokulttuuria koko organisaatiossa.

**5) Motivointi.** Motivointiin liittyvät kehittämisalueet koostuivat esimiesten mielestä pääosin työntekijöihin kohdistuvista toimenpiteistä. Suuri työ määrä ja muutoksen hallinta vaativat esimiehiltä koko ajan työntekijöistä huolehtimista. Organisaatiokulttuurin johtamisosaamisessa motivointi, työn laadun takaaminen ja varmistaminen nousivat esimiesten keskustelussa vahvasti esiin jatkuvaa kehittämistä vaativina seikkoina. Kannustuksella ja motivoinnilla esimiehet pyrkivät innostamaan ja asukkaat huomioon ottamaan työkuulttuuriin. Organisaatiokulttuuria ja johtamisosaamista oli kehitettävä heidän mielestään niin, että se tuki kannustamista ja oppimista.

Huolta aiheuttivat hoivan tasalaatuisuus joka vuorossa, työntekijöiden erilainen työmoraali, asiakaslähtöisyyden näkyminen ja yksittäisen työntekijän prosessit.

Esimiehet kaipasivat kuitenkin uusia keinoja työntekijöiden kannustamiseen. Heidän mielestään erilaisten motivointikeinojen jakaminen kollegiaalisesti, palkitsemiset ja ongelmien ääneen lausuminen kehittävät kaikki yhteisöllistä ja toiset työntekijät huomioivaa organisaatiokulttuuria. Työntekijöitä on osattava älyllisesti stimuloida. Esimiesten mielestä työntekijöiden omatoimista ajattelua edesauttaisi, jos heille voitaisiin antaa isompia vastualueita ja työkokonaisuuksia. Samalla se jakaisi esimiesten työkuor-  
maa. Esimiehet pitivät työkuulttuurin yhtenäisyyden löytymistä tärkeänä motivointia vahvistavana ja tukevana seikkana.

**6) Eettisen ilmapiirin ylläpito.** Esimiehet havaitsivat eettisen johtamisen ja eettisyyden ylläpidon toisinaan haasteellisiksi. Eettisen johtamisen kehittyminen ja kehittäminen edellytti sekä henkilökohtaista paneutumista että koko työyhteisön eettisestä ilmapiiristä ja toiminnasta huolehtimista. Työyhteisön arvokeskusteluun tarvittaisiin aikaa ja erilaisia foorumeita, ja näihin johtamisosaamisen kehittämisellä voitiin vaikuttaa. Esimiesten täytyi paneutua eettisesti hyvään hoivaan ohjaamiseen, jotta organisaatiokulttuurissa tuli esiin eettisyys yhtenä merkittävänä työntekoa ohjaavana ydinajatuksena. Yhtenä kehittämisen kohteena he näkivät eettisesti haastavien tilanteiden tai päätösten sanoittamisen. Esimiesten mielestä tulisi myös antaa palautetta ja kiitosta sekä arvostaa toisen työtä. Heidän mukaansa ne kertovat paljon työyhteisön eettisestä ilmapiiristä.

**7) Henkilökohtainen kehittyminen.** Esimiehet kertoivat, että itsensä kehittämisellä oli merkittävä rooli, kun haluttiin vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja kehittää johtamisosaamista. Heillä oli halua ja intoa omaan henkilökohtaiseen kehittämiseen, mutta toisinaan liian vähän aikaa ja voimavaroja siihen työn puitteissa. Omasta työstä palautumiseen tarvittiin myös keinoja. Epävarmuuden sietäminen, asioiden suodattaminen, omissa päätöksissä pysyminen ja niiden selkeä ilmaiseminen sekä liian kiltteyden vähen-

täminen vaativat esimiehiltä vielä työstämistä. Yhtenä kehittämisen kohteena esimiehillä oli myös ylimmän johdon viestien suodattaminen ja vieminen omaan työyhteisöön. Heidän mielestään oli tärkeää, että rohkeasti nostettiin asioita esiin yhteiseen keskusteluun, osattiin sanoittaa asioita näkyviksi ja oltiin johdonmukaisia päätöksissä.

## 5 KEHITTÄMISHANKKEEN YHTEENVETO

### 5.1 Hankkeen tulosten yhteenveto

Kehittämishankkeen ensimmäisenä tavoitteena oli kuvata organisaatiokulttuurin ilmenemistä työyhteisössä ja sitä, minkälaista osaamista organisaatiokulttuurin johtamisessa tarvitaan. Toinen tavoite keskittyi löytämään niitä johtamisosaamisessa kehitettäviä osa-alueita, joiden avulla voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Tutkimuksellisenä osiona kehittämishankkeessa käytimme alkukartoituksena focus group -ryhmähaastattelua. Haastattelussa tehostetun palveluasumisen esimiehet toivat esiin käsityksiään organisaatiokulttuurista ja sen johtamisesta sekä johtamisosaamisen haasteista. Tuplatiimi kokosi yhteen esimiesten johtamisosaamisen kehittämisalueita ja antoi työvälineitä aiheen jatkokäsittelyä varten työyhteisössä.

Molemmat kehittämishankkeeseen asetetut tavoitteet toteutuivat. Hankkeen avulla saimme kuvan organisaatiokulttuurin ilmenemisestä Lahden kaupungin tehostetun palveluasumisen yksiköissä ja samalla esimiehet sanoittivat omaa työtään, johtamisosaamistaan ja niihin liittyviä seikkoja organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Organisaatiokulttuuri näyttäytyi hyvin kokonaisvaltaisena ilmiönä johtamisosaamisessa ja kulki käsi kädessä yleisen johtamiseen liittyvän osaamisen kanssa. Saatu tieto oli monipuolista, vaikka keskustelu liikkui pääsääntöisesti organisaatiokulttuurin pintatasoilla (vrt. Schein 1987). Scheinin (1987) kuvaama syvin, perusoletusten taso oli esimiehille selvästi haastava tiedostaa ja pukea sanoiksi.

Kuitenkin Scheinin (1987) esittämät kaikki kolme organisaatiokulttuurin ilmenemistasoa eli artefaktit, arvot ja perusoletukset sekä Mäkipeskan ja Niemelän (2005) organisaatiokulttuurin kehät tulivat esille myös tämän kehittämishankkeen tutkimuksellisessa osiossa, ainakin joissain määrin. Aineistosta oli havaittavissa selkeästi, että ulospäin näkyvä, ylin artefaktien taso oli haastateltaville helpoin ymmärtää ja kuvata. Organisaatiokulttuurin

artefakteista näkyvinä esimerkkeinä he toivat esiin muun muassa asukkaiden huoneiden ja yhteisten tilojen kodinomaisuuden, yhteiset palaverit ja tiiviin kollegiaalisen yhteydenpidon.

Scheinin (1997) sekä Mäkipeskan ja Niemelän (2005) mukaan seuraavalla organisaatio- ja työyhteisön kehällä näkyvät arvot. Esimiesten mukaan taustalla vaikuttavat arvot näkyivät konkreettisesti käytännön arjen työssä, mistä selkeimpänä esimerkkinä oli asukaslähtöisyys. Se oli arvona nostettu myös organisaation strategiaan ja visioon ”Oma tupa, oma lupa”, joita oli yhdessä palveluesimiesten ja asumispalvelupäällikön kanssa luotu. Tämä arvojen taso ohjasi myös työntekijöiden ja esimiesten käyttäytymistä, mikä näkyi esimerkiksi siinä, että asukkaalle annettiin päätäntävalta omissa asioissaan ja toteutettiin mahdollisimman pitkälle hänen toiveitaan. Muina tärkeinä arvoina esiintyivät avoimuus ja yhteistyö.

Arvotasolla haastatteluissa ilmeni tärkeänä seikkana myös esimiehen esimerkkinä olon merkitys kaikessa tekemisessä (vrt. Piirainen 2012). Yhteisen tekemisen ja suunnittelun sekä pelisääntöjen ja normien avulla esimiehet saivat muut työyhteisön jäsenet sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Scheinin (1997) mukaan johtaja istuttaa kulttuuria organisaatioon ja toimii esimerkkinä, mikä korostuu myös transformationaalisessa johtamisessa (Burns 1979; Bass 1985).

Schein (1997) esittää, että arvoista tulee perusoletuksia, kun ne alkavat muuttua yhteisiksi itsestäänselvyyksiksi. Haastatteluaineistossa yhdeksi perusoletukseksi voisi kuvata ”esimies hoitaa kaiken” -ajattelua. Esimiesten mielestä työyhteisö oletti aina jokaisen pienenkin ongelman ratkaisuksi esimiehen paikalle tuloa tai vastausta. Työyhteisössä sillä tavalla toimittiin jatkuvasti ja se olikin niitä harvoja sanoiksi puettuja perusoletuksia. Kysyttäessä esimiehiltä tarkemmin näistä syvimmän tason piilevistä tottumuksista ja oletuksista ei niitä juurikaan osattu ilmentää sanoiksi, vaikka niitä varmasti olikin. Perusoletuksia onkin vaikea havaita ja määritellä myös Scheinin (1997) sekä Mäkipeskan ja Niemelän (2005) mukaan.



Esimiehet rakensivat Lahden kaupungin vision ja strategian jalkauttamisella koko organisaation kulttuuria omaan työyksikkönsä. Heidän oma sitoutumisensa visioon ja strategiaan sekä niiden muokkaaminen omaan yksikköön sopivaksi olivat merkittävänä pohjana johtamiselle ja myös työntekijöiden sitouttamiselle. Tulokset ovat samansuuntaisia Kohlesin ym. (2012) kanssa. He korostavat vision integraation, organisatorisen sitoutumisen ja työtyytyväisyyden välisiä yhteyksiä sekä merkitystä. Toisaalta esimiehet kaipasivat ylemmän johdon viestien selkeyttä. Scheinin (1987) mukaan johtajilla tulisi olla osaamista tuoda arvot ja tärkeät oletukset selkeästi työyhteisöön. Tätä kautta saataisiin osoitettua millainen kulttuurin tulisi olla koko organisaation tasolla.

Organisaatiokulttuurin johtamisessa tarvittiin esimieheltä monenlaista osaamista ja erilaisia rooleja. Vaikka esimiesten vastauksissa näkyivät esimerkiksi kaikki Mintzbergin (1990) johtajan roolit, niistä monet painottuivat haastatteluissa hyvin eri tavalla. Haastateltavat toivat näitä rooleja ja osaamisalueita esiin toisinaan selkeästi yksilöityinä, joskus vain yleisesti mainiten. Vahvimmin tässä osiossa nousivat esiin muutoksen hallinta ja siihen liittyvät osaamisalueet. Esimiesten mielestä uusien työntekijöiden ja eri yksiköistä tulevien vanhojen työntekijöiden yhdistäminen oli vaativaa. Uuden, yhteisen työkulttuurin muokkaamiseen tarvittiin esimerkiksi kannustamista, ajan antamista sopeutumiseen ja tilanneherkkyyttä eli kuulolla olemista ja sen mukaan asioihin reagoimista. Kuten Kirkley ym. (2011) toteavat, muutostilanteessa johtajuustyyllillä on suuri merkitys ja kokeilevan, virheitä sallivan kulttuurin luominen auttaa ratkaisukeskeisen työyhteisön rakentamisessa. Haastateltavat tiedostivat tämän ja kannustivat rutiinien rikkomisen kautta muodostamaan uutta kulttuuria etenkin uusissa yksiköissä. Tämä vaihe näytti olevan tällä hetkellä vielä selvästi kesken, sillä ”esimies hoitaa kaiken” -ajattelu oli edelleen yleistä niin uusissa kuin vanhoissakin palvelutaloissa.

Hankkeessa emme eritelleet uusien ja vanhojen palvelutalojen henkilökunnan vastauksia. Mikäli olisimme tehneet näin, tuloksissa olisi voinut tulla esille enemmän kulttuuriin ja johtamisosaamisvaatimuksiin liittyviä eroavaisuuksia. Erot olisivat saattaneet näkyä etenkin organisatoristen muutosten

aiheuttamien uusien tilanteiden ja organisaatiokulttuurien pakollisten uudelleenluomisten vuoksi.

Johtamisosaamisen alueelta aineistosta nousi esiin vahvasti eettisen johtajuuden tärkeys, mikä näkyi organisaatiokulttuurissa myös Scheinin (1987) arvojen tasolla. Esimiehet painottivat tunneälyn ja siihen liittyvän työntekijöistä huolehtimisen merkitystä. Avoimuus ja kommunikointitaidot kaikissa tilanteissa olivat merkittävä osa johtamisosaamista ja vaikuttivat asioiden eteenpäin viemiseen niin yksikkötasolla kuin suhteessa haastattavien omiin esimiehiin. Myös Huhtala ym. (2013) korostavat eettisen johtajuuden piirteinä keskustelukykyä, läpinäkyvyyttä ja selkeyttä asioiden hoitamisessa.

Toisena tavoitteena kehittämishankkeessamme oli etsiä organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen osa-alueita, jotka vaativat vielä kehittämistä. Tässä osiossa on käsitelty yhdessä sekä focus group -haastattelun kyseinen osa-alue että tuplatiimistä saatu palaute. Johtamisosaamisen kehittämisaalueista esimiehet nostivat vahvimmin esiin oman työn organisoinnin ja kokonaistilanteen hallinnan parantamisen. Näihin liittyivät läheisesti työ määrän kontrollointi ja esimiestaidot etenkin ongelmanratkaisutaitojen osalta.

Katzin (1955) mallia johtamisosaamisen kolmesta luokasta voidaan soveltaa myös tämän hankkeen tuloksissa. Ajankäytön hallinta vaatii kaikkiin kolmeen luokkaan (tekniset taidot, ihmissuhdetaidot ja käsitteelliset taidot) kuuluvan osaamisen taitamista. Teknisten taitojen avulla esimies organisoi, priorisoi ja järjestää työtavat ja -prosessit toimiviksi. Sosiaalisten ihmissuhdetaitojen osalta esimies osaa ratkoa ongelmia, luoda luottamuksen ilmapiiriä ja ymmärtää, mitä työntekijä tarkoittaa verbaalisella viestinnällään ja käyttäytymisellään. Käsitteellisen tiedon hallinnan avulla esimies osaa hahmottaa kokonaisuuksia ja syy-seuraussuhteita ja nähdä työnsä osana kokonaisuutta. Kaikki nämä vaativat jatkuvaa työn priorisointia, jonka esimiehet kokivat haastavaksi.

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on ollut ja on edelleen isojen organisatoristen muutosten keskellä. Varmaankin tämän vuoksi haastatte- luissa ja tuplatiimissä näkyi selvästi toisena kehittämisalueena muutosjoh- tamisen haasteellisuus ja sen kehittämisen tarve organisaatiokulttuurin johtamisosaamisessa. Palveluesimiehet kertoivat olevansa tärkeässä ja osin haasteellisessa roolissa muutoksen läpiviejinä tuomalla ylemmän ta- hon viestejä työyhteisötasolle sekä kuuntelemalla ja sitouttamalla henkilös- töä mukaan muutokseen. Tuloksemme ovat samansuuntaisia Clarke'in ja Marks-Maran (2014) sekä Portoghesen ym. (2012) tutkimustulosten kanssa.

Muutoksessa johtamisessa lähijohdon johtamisosaaminen ja tuki ovat olennaisia tekijöitä. Esimies vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ja asenteisiin (vrt. Schein 1987), joten muutokseen liittyvän tiedon jakaminen, oma käyttäytymisesimerkki ja suhde alaisiin on merkittävä. Kehittämis- hankkeemme merkitystä tukee myös Salmelan ym. (2012) luoma muutos- prosessin kolmiulotteinen malli, jossa korostetaan organisaatiokulttuurin huomioimista muutoksessa. Se on isona tekijänä takaamassa kaikkein tär- keintä sosiaali- ja terveysalalla eli hyvää hoivaa potilaalle ja asiakkaalle.

Motivoinnin tarpeellisuus ja tärkeys tuli aineiston perusteella esiin sekä haasteena että onnistumisena esimiestyössä, ja esimiehet tiedostivat sel- västi niiden merkityksen organisaatiokulttuurin johtamisosaamisessa. Tämä tulos on yhteneväinen Okey-Eneh'n ym. (2012) tulosten kanssa. He esittävät, että työntekijät kaipaavat esimieheltään enemmän palautetta ja palkintoja työstään. Työntekijät myös arvostavat esimiehensä motivointia ja kouluttautumiseen kannustamista. Brownin ja Treviñon (2006) mukaan motivointi ja sen osaaminen ovat osa eettistä johtamista. Niiden kehittämi- nen omassa esimiestyössä lisää työhön ja organisaatioon sitoutumista ja työtyytyväisyyttä, mikä nähtiin myös tässä hankkeessa.

Kehittämishankkeessamme selvästi vähemmän tai ei ollenkaan painoar- voa saivat monissa eri tutkimuksissa esille tulleet esimiehen talousosaami- nen ja teknologiataidot (vrt. Saario 2007; Pekkanen 2010; Laurila 2013).

Kukaan esimiehistä ei tuonut esille teknisiin taitoihin liittyen kehittämiskohdeena it-taitojen käyttöä tai teknologian hyödyntämistä (vrt. Saario 2007). Ei myöskään esitetty, että näiden keinojen avulla voitaisiin parantaa ajankäyttöä tai muuten helpottaa työn hallintaa. Joko esimiehet eivät mieltäneet näitä olennaisiksi organisaatiokulttuurin johtamisen osaamisen kannalta, taitoja ei osata hyödyntää oikein, tai oma kokemattomuutemme haastattelijoina vaikutti siihen, että emme osanneet ohjata keskustelua näille johtamisosaamisen alueille lisätiedon saamiseksi.

Kohdeorganisaation esimiesten näkemys organisaatiokulttuurin johtamisosaamisesta oli selvästi hyvin ihmisläheinen ja humanisti orientoitunut ja siinä voitiin nähdä paljon feminiinin johtamisen piirteitä. Tämä tulos oli samansuuntainen Saseanun ym. (2014) sekä Paris`n ym. (2009) tutkimustulosten kanssa. Painoarvo oli eettisen johtajuuden ja transformationaaliiseen johtajuuteen sopivilla osa-alueilla sekä niiden kehittämisessä ja johtamisessa. Toisaalta haastateltavat eivät olleet aiemmin pohtineet johtamisosaamista organisaatiokulttuurin kannalta. Analysointivaiheessa ja tulosten tulkinnassa jouduimme miettimään johtamisosaamisen ja organisaatiokulttuurin suhdetta hyvin tarkasti.

Esimiesten haastattelut olivat vahvaa reflektiota omasta osaamisesta ja siitä, että omaa johtamisosaamista tulee kehittää. Tämä henkilökohtainen kehittyminen ja oman itsensä sekä osaamisensa ymmärtäminen tulivat näkyviin kaikissa tuloksissa. Myös aiemmissa tutkimuksissa (vrt. Pekkanen 2010) oli merkittävänä johtamisosaamisen osa-alueena nähty itsensä kehittäminen. Johtamisosaamista ja itsensä kehittämistä voidaan edistää jatkuvalla ja suunnitelmallisella kouluttautumisella, johon myös tämän kehittämishankkeen kohdeorganisaation esimiehet kaipasivat aikaa.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kehittämishankkeen tutkimusosion luotettavuus on olennainen osa hankkeen raportointia. Aineiston hankinta, sen riittävyys ja huolellinen kuvaus löydöistä auttaa lukijaa hyvin järjestetyn prosessin hahmottamisessa. Luotettavuudesta kertoo, miten pohditaan omia ratkaisuja ja otetaan kantaa

sekä analyysin kattavuuteen että oman työn luotettavuuteen. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996, 152–153; Eskola & Suoranta 2000, 208–210.)

Kehittämistoiminnan luotettavuutta voidaan lähestyä Toikon ja Rantasen (2009, 121–124) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoin. On pystyttävä avoimesti osoittamaan kehittämishanketta koskevat valinnat ja tulkinnat näkyviksi. Myös kohdejoukon kulttuurinen ja kontekstuaalinen luonne on huomioitava. Kaikki tutkimukselliseen aineistoon liittyvät vaiheet on läpinäkyvästi ja huolellisesti kuvattava. Myös mahdolliset epävarmuustekijät tai muut heikentävät seikat on tuotava esille esimerkiksi analyysia ja johtopäätöksiä tehdessä.

Kohderyhmä ja yhteyshenkilö tätä kehittämishanketta varten valikoituivat CareMan-hankkeen kautta. Koska olimme organisaation, Lahden kaupungin, ulkopuolisia henkilöitä, meillä ei ollut henkilökohtaisia, ammatillisia tai muitakaan sidoksia hankkeen kohteeseen tai organisaatioon. Tämä tarkoitti, että meillä ei ollut sellaista riippuvuussuhdetta haastateltavien kanssa, että se olisi vaikuttanut tietojen antamiseen tai haastattelutilanteeseen saapumiseen (vrt. Eskola & Suoranta 2000, 55). Toisaalta voi pohtia saadun tiedon syvyyttä ja sen vaikutusta, että olimme organisaation ulkopuolisia. Mikäli olisimme olleet organisaation jäseniä, meillä olisi voinut olla aiheesta, esimiehistä, työyksiköistä tai yleisesti kulttuurista tietoa, joka olisi voinut vaikuttaa haastattelutilanteisiin, tulosten tulkintaan ja analysointiin.

Ennen kehittämishankkeen tutkimuksellisen osion alkua olimme yhteydessä kohdeorganisaatiossa esimieheen, tehostetun palveluasumisen asumispalvelupäällikköön, jolle kerroimme kehittämishankkeesta ja alustavan hankesuunnitelman. Hän toimi yhteyshenkilönä meidän ja palveluesimiesten eli kohderyhmän välillä. Eettisesti on tärkeää antaa haastateltaville riittävästi tietoa tutkimuksesta, jotta he voivat tehdä informoidun päätöksen siihen osallistumisesta. Samalla on mahdollisuus tiedottaa koko hankkeen ja sen tutkimusosion luonteesta ja tavoitteista sekä korostaa osallistumisen vapaaehtoisuutta. (vrt. Eskola & Suoranta 2000, 56; Hirs-

järvi 2013, 25; Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 45.) Lähetimme sähköpostitse haastateltaville ennen focus group -haastattelua lyhyen ennakoinformaation (liite 7) haastattelutilanteesta ja käsiteltävistä teemoista. Ilmoitimme myös yhteystietomme ja vapauden ottaa yhteyttä hankkeen kaikissa vaiheissa, mikäli kysyttävää tulee.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2013) hyvää tieteellistä käytäntöä koskevien ohjeiden mukaan saimme tutkimusluvan (liite 8) Lahden kaupungin vanhusten palvelujen ja kuntoutuksen johtajalta. Raportti kehittämishankkeesta lähetetään pyynnöstä myös hänelle. Haastateltavien osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja varmistimme sen vielä haastattelutilanteessa tarjoamalla mahdollisuuden kieltäytyä osallistumisesta. Haastattelutilanteessa emme nauhoittaneet haastateltavien nimiä, joten he pysyivät anonyymeinä. Näin säilytimme yksityisyyden suojan ja luottamuksellisuuden (vrt. Eskola & Suoranta 2000, 57), vaikka emme kysyneetkään arkaluonteisia asioita. Tallenteet ja puretun aineiston säilytimme lukollisissa kaapeissa kumpikin tahoillamme. Sekä nauhat että aineisto hävitettiin, kun niitä ei enää tarvittu kehittämishankkeen raportoinnin valmistuttua. Care-Man-projekti hyödyntää aineistosta saatuja tuloksia prosessissaan.

Focus group -ryhmähaastattelu oli kehittämishankkeen tutkimuksellinen osio, jonka analyysi loi pohjaa kehittämishankkeen seuraavalle vaiheelle eli tuplatiimille. Kohdeorganisaatiossa oli focus group -haastatteluhetkellä seitsemän palveluesimiestä. Toikon ja Rantasen (2009, 121–124) mukaan kehittämistoiminnassa on olennaista huomioida luotettavuutta mietittäessä toimijoiden ja kehittäjien sitoutumisen aste kehittämiseen. Sitoutumattomuus heikentää kehittämistoiminnan luotettavuutta. Koska kaikki palveluesimiehet olivat mukana tutkimuksessa ja sitoutuneet omasta tahdostaan haastatteluun, saimme kattavan aineiston kyseisestä yksiköstä ja riittävän materiaalin analyysia varten. Analyysin avulla muodostimme kuvan siitä, mitä organisaatiokulttuurin johtamisosaaminen kyseisten esimiesten mielestä oli ja miten sitä voitiin kehittää.

Analyysin kattavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija ei perusta tulkintojaan satunnaisiin poimintoihin, vaan hän on ennalta tarkkaan miettinyt laadullisen aineiston analyysin. Laadullisen analyysin arvioitavuus tarkoittaa sitä, että lukijan on mahdollista seurata tutkijan päättelyä ja että hänelle annetaan edellytykset siihen. Toistettavuus tarkoittaa sitä, että analyysin luokittelu- ja tulkintasäännöt on esitelty niin, että toinen tutkija voisi niitä soveltaen päätyä samoihin tuloksiin. (Mäkelä 1990, 53.) Tässä kehittämishankkeessa toteutimme tutkimuksellisen osion tulosten analysoinnin sisälönanalyysillä. Olemme kuvanneet avoimesti ja läpinäkyvästi analyysin vaiheet pelkistetyistä ilmauksista teemoittain luokiksi.

### 5.3 Kehittämishankkeen arviointi ja hyödynnettävyys

Kehittämishankkeen arvioinnin avulla pohditaan kehittämistyön perustelua, organisointia ja toteutusta sekä tuotetaan tietoa kehitettävästä asiasta ja pohditaan, onko kehittämistyö saavuttanut tarkoituksensa. Lähtökohtana arvioinnille on kehittämishankesuunnitelma ja siinä esitetyt tavoitteet. (Toikko & Rantanen 2009, 61.)

Kehittämishankkeemme ensimmäisenä tavoitteena oli kuvata, miten organisaatiokulttuuri ilmenee työyhteisössä ja millaista osaamista organisaatiokulttuurin johtaminen vaatii. Toisen tavoitteen mukaisesti tuotettiin johtamisosaamisessa kehitettäviä osa-alueita, joilla voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Samalla kehittämisalueet palvelivat yleisesti johtamisosaamisen kehittämistä ja johtamistyön vahvistamista yksilötasolla. Eroa yleisen johtamisosaamisen ja organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen välillä oli toisinaan vaikea hahmottaa, sillä niihin liittyvät asiat kulkevat käsi kädessä ja päällekkäin toisiaan pois sulkematta.

Kehittämishankkeen aihe oli Lahden kaupungin vanhusten tehostetun palveluasumisen muutostilanteesta ja eri työkulttuurien yhteensovittamisesta johtuen ajankohtainen. Kohdejoukon esimies, asumispalvelupäällikkö, piti aihetta tämän vuoksi hyvänä. Toisaalta osa yksiköistä pysyi ennallaan ja kulttuuri muuttui niissä hitaammin. Hanke tarjosi kuitenkin kaikille haasta-

telluille esimiehille mahdollisuuden tarkastella tietoisesti omaa organisaatiokulttuuria, sen vaikutusta johtamiseen ja vastaavasti johtamisen vaikutusta organisaatiokulttuuriin (vrt. Kivipelto 2008, 35–37). Samalla asumis- palvelupäällikölle avautui tilaisuus saada tietoon niitä seikkoja, jotka olivat palveluesimiehille johtamisosaamisen kannalta tarpeellisia ja haasteellisia ja joihin olisi tulevaisuudessa hyvä paneutua.

Kehittämishankkeeseemme valituista menetelmistä etenkin focus group osoittautui toimivaksi tavoitteiden saavuttamisessa. Sen avulla saimme kerätyksi tietoa jokaiselta kohdejoukon jäseneltä, mikä antoi vahvan pohjan kehittämishankkeen etenemiselle. Alkusuunnitelmissa toisena tutkimuksellisenä menetelmänä oli learning café, mutta jouduimme vaihtamaan tilalle tuplatiimin, koska etukäteistietojen mukaan kohdeorganisaation osallistujamäärän piti vähentyä huomattavasti. Kuitenkin lopulta kehittämisäamupäivään pääsi osallistumaan lähes koko palveluesimiesjoukko, joka olisikin mahdollistanut learning cafén käytön. Learning café -menetelmällä olisimme luultavasti saaneet laajemman ja syvällisemmän aineiston kuin tuplatiimillä, mikä olisi myös palvellut esimiehiä paremmin. Kehittämishanke on kuitenkin elävä ja muuttuviin tilanteisiin reagoiva prosessi, minkä vuoksi mekin jouduimme muuttamaan suunnitelmia nopealla aikataululla.

Kehittämishankkeen onnistumiselle ja etenemiselle oli edellytyksenä se, että kohdeorganisaation asumispalvelupäällikkö ja kaikki osallistujat olivat avoimin ja innostunein mielin mukana kehittämässä omaa työyhteisöään, sen kulttuuria ja johtamisosaamista. Heistä välittyi motivaatio osallistumiseen, asian tärkeys ja he kokivat, että mukanaolo hankkeessa oli merkityksellistä. Koimme, että vaikka olimme ulkopuolisia, emme silti olleet liian etäisiä, vaan luottamus syntyi helposti yhteisissä tilaisuuksissamme. Tämä ja hyvä ryhmäytyminen olivat merkittäviä myös tulosten luotettavuuden kannalta, koska oli tärkeää, että saamamme aineisto oli rehellistä ja aidosti tuotettua.

Esimiesten keskusteluissa ja mielipiteissä näkyi myös ero vanhojen ja uusien yksiköiden välillä sekä johtamisosaamisen erilaiset haasteet eri yksiköissä. Toisaalta olisimme voineet vielä kehittää haastattelutekniikkamme,



jotta erot olisivat tulleet selvemmin esille ja johtamisosaamisen kehittämisalueita olisi voinut kohdentaa paremmin yksikkötasolle. Esimiehet edustivat kaikki omia yksikköjään ja näin toivat keskusteluun oman organisaatiokulttuurinsa. Yhdessä he edustivat esimiesryhmää, jolla oli oma kulttuurinsa ja tietyt toimintatapansa, jotka varmasti ilmenivät kaikilla Scheinin (1987) tasoilla myös focus group -haastattelun ja tuplatiimin aikana.

Kehittämishankkeen eettisyys on erittäin tärkeää sen onnistumisen kannalta. Hirsjärvi (2013, 24) esittääkin, että jo ”aiheen valinta on eettinen ratkaisu” ja siinä joudutaan miettimään, miksi hanke tai tutkimus tehdään ja kenen ehdoilla se toteutetaan. Vaikka aihe organisaatiokulttuurista ja johtamisosaamisesta muotoutui kehittämishankkeeseen CareMan-projektista, oli se silti hyvinkin ajankohtainen Lahden kaupungin vanhusten tehostetussa palveluasumisessa.

Jokainen organisaation kehittämishanke ja koko kehittämisprosessi on aihnutkertainen. Tulosten ja tuotosten siirrettävyys toiseen yhteisöön on kuitenkin mahdollista, mikäli koko toteutus ja konteksti on kuvattu läpinäkyvästi ja avoimesti koko kehittämistoiminnan ajalta. Tällöin toinen yhteisö voi arvioida mahdollista tulosten käyttökelpoisuutta ja hyödynnettävyyttä omaan yhteisöönsä. (Toikko & Rantanen 2009, 126.) Olemme kuvanneet koko kehittämishankkeen vaiheet tarkasti ja läpinäkyvästi. Kohteena hankkeessa oli kuitenkin oma pieni yksikkö, jonka tarpeisiin kehittämistoiminta oli tuotettu. Tämän kehittämishankkeen hyödyntäminen jollakin tasolla myös muissa organisaatiomuutosten työyhteisössä voisi kuitenkin olla mahdollista. Lähiesimiestyön omaan johtamisosaamiseen ja organisaatiokulttuurin vaikutusten näkemiseen tästä voisi saada tukea. Johtamisosaamisen kehittäminen nyt ja tulevaisuudessa on varmasti monen organisaation tavoitteissa. Kehittämisalueiden ydinkohdat kuten työn organisointi, muutoksen hallinta ja motivointi ovat keskeisiä useissa organisaatioissa.

Kivipelto (2008, 35–37) korostaa kehittämistoiminnassa osallistumista, jonka pohjalta voidaan hänen mukaansa myös kehittämistoimintaa arvioida. Osallistavaa vaikuttavuutta kehittämistoiminta luo Kivipellon (2008,

35–37) mukaan, jos osallistujien osallistumismahdollisuudet ovat lisääntyneet ja he ovat löytäneet uusia keinoja vaikuttaa. Tässä kehittämishankkeessa kohdeorganisaation lähiesimiehet saivat osallistua johtamisosaamisen kehittämiseen koko työyhteisössä omalla ja yhteisellä keskustelulla. He saivat jakaa ideoitaan ja muodostaa yhteistä totuutta organisaationsa johtamisosaamisesta. Organisaatiokulttuurin tiedostamisen kautta he löysivät uusia keinoja vaikuttaa omalla johtamisellaan, mikä osoitti osallistavaa vaikuttavuutta.

Osallistavan arvioinnin yksi peruste on osallistavat menetelmät. Tällöin ihmiset ovat itse kehittämässä ja tutkimassa omaa sekä yksikkönsä toimintaa. Samalla he myös aktivoituvat tekemään oma-aloitteisesti uudistuksia ja kehittämistoimia. Tässä kehittämishankkeessa focus group antoi esimiehille demokraattisen mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa oman sekä yksikkönsä johtamisosaamisen kehittämiseen organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Ryhmähaastattelun jälkeen he saivat edelleen prosessoida näkemyksiään kehittämisaamupäivän tuplatiimissä. Molempien menetelmien tavoitteena oli myös eri näkemysten esiin saaminen ja yhteisymmärryksen vahvistaminen. Samalla tapahtui oppimista, asiantuntemuksen vahvistamista ja saimme jokaisen äänen kuuluville. Molemmat käyttämämme menetelmät, focus group ja tuplatiimi, mahdollistivat myös kirjoittamisen ja puhumisen eli hiljaisimmatkin osallistujat saivat mielipiteensä esille. Asioista keskustelulla oli kehittävä merkitys ja ymmärrys myös toisten näkökantoja kohtaan kasvoi. Samoin ryhmämuotoinen tiedonkeruu focus groupilla ja tuplatiimillä mahdollistivat eri persoonien näkemysten esille tulon. (vrt. Kivipelto 2008, 24, 26–27.)

Kehittämishankkeemme tulosten hyödynnettävyys työyhteisöön jää asu-  
mispalvelupäällikön ja palveluesimiesten vastuulle. Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta, mikä taas viittaa kehittämisprosessin seurauksena syntyneiden tulosten hyödynnettävyyteen (Toikko & Rantanen 2009, 121, 125).

#### 5.4 Jatkokehittämisehdotukset

Tässä kehittämishankkeessa yhtenä päätuloksena oli, että muutostilanteessa organisaatiokulttuurin muuttuessa työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen vaativat johtamisosaamiselta paljon. Jatkossa mielenkiintoisena kehittämishankkeena voisi kuvata sekä esimiesten että työntekijöiden kannalta, mitkä organisaatiokulttuuriset seikat vaikuttavat eniten muutoksesta selviytymiseen ja motivointiin muutosaikana. Vaikka organisaatiokulttuuri muuttuu työntekijöiden, esimiesten ja fyysisen ympäristön muutoksen mukana, on kulttuurisesti varmasti tiettyjä tekijöitä, jotka pysyvät ja kantavat läpi murrosvaiheen. Nykypäivänä, kun muutosta tapahtuu jollain tasolla jatkuvasti, johtaminen kaipaa mahdollisimman paljon vahvistamista ja keinoja, joilla esimiehet voivat tukea työyhteisöä ja omaa osaamistaan. Vastaavasti työntekijät tarvitsevat selkeitä suuntaviivoja ja esimerkkiä voidakseen toteuttaa perustyötä ja kokea turvallisuutta jatkuvuuden säilymisestä muutosaikana.

Kaikki haastateltavat esimiehet olivat naisia ja heidän johtamisessaan näkyi selvästi naisjohtajille tyypillisiä feminiinisen johtajuuden piirteitä. Esimiehet kantoivat huolta työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan, työn arvoista ja yhteisestä tekemisestä, mitä voidaan pitää feminiininä johtamisena. Jatkossa olisikin hyödyllistä verrata nais- ja miesjohtajien johtamisosaamista terveydenhuoltoalalla ja sitä, peilautuuko tämä osaaminen nais- ja miesjohtajille tyypillisten piirteiden kautta myös organisaatiokulttuurin johtamisen eroina.

Vaikka johdolla ja johtajalla on merkittävä rooli organisaatiokulttuurin luomisessa, ei kukaan pysty yksin luomaan positiivista ja menestyvää organisaatiokulttuuria. Organisaation kulttuuri ei muutu esimerkiksi uudella hienolla julkaistulla organisaatiokaaviolla, vaan siihen tarvitaan ainakin ihmisiä, arvokeskustelua ja ymmärrystä johtamisosaamisen tueksi. Tämänkin kehittämishankkeen tuloksissa näkyi yhteistyön, yhdessä tekemisen ja yhdessä menestymisen merkitys. Jatkotutkimuksen mahdollisuus voisi olla miten tämä yhdessä tekeminen näyttäytyy organisaatiokulttuurissa. Selvi-

tyksen kohteena voisi olla koko työyhteisön taidot suhteessa organisaatiokulttuuriin ja miten esimies voi omalla osaamisellaan johdattaa yhteisön kohti toimivaa organisaatiokulttuuria ja hyvää hoivaa.

## LÄHTEET

Azanza, G., Moriano, J. & Molero, F. 2013. Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology* 29, 45–50.

Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Brown, M. & Treviño, L. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17, 595–616.

Burns, J. M. 1979. *Leadership*. New York: Harper & Row.

Clarke, U. & Marks-Maran D. 2014. Nurse leadership in sustaining programmes of change. *British Journal of Nursing* 23, 219–224.

Dai, G. & De Meuse, K. 2013. Types of leaders across the organizational hierarchy: a person-centered approach. *Human Performance* 26, 150–170.

Development of culture and quality of care - Master's degree programmes enhancing social and health care management competencies 2013. Life-long Learning Programme Application Form. Julkaisematon lähde.

The Economist. 2015. The glass-ceiling index. The Economist 5.3.2015. Viitattu 26.4.2015 <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2015/03/daily-chart-1>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

The Global Gender Gap Report 2014. Viitattu 26.4.2015 <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/economies/#economy=FIN>

Gokce, B., Guney, S. & Katrinli, A. 2014. Does doctors' perception of hospital leadership style and organizational culture influence their organizational commitment? *Social Behavior & Personality: an international journal* 42, 1549–1561.

Hansen, S., Alge, B., Brown, M., Jackson, C. & Dunford, B. 2013. Ethical leadership: assessing the value of a multifoci social exchange perspective. *Journal of Business Ethics* 115, 435–449.

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Heiskanen, E., Järvelä, K., Pulliainen, A., Saastamoinen, M. & Timonen, P. 2005. Kuluttajat äänessä! Kokemuksia ryhmäkeskustelusta Kuluttajakeskuksen toiminnassa. Teoksessa J. Leskinen, H. Hallman, M. Isoniemi, L. Perälä, T. Pohjoisaho & E. Pylvänäinen (toim.) *Vox consumptoris - Kuluttajan ääni. Kuluttajatutkimuksen vuosikirja 2005*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus, 193–211.

Helin, K. 2009. Tuplatiimi. Innotiimi 2015. Tulostettu 31.8.2015  
[http://www.innotiimi.fi/site/?lan=1&mode=tiedotteet&laji=2&tiedote\\_id=941](http://www.innotiimi.fi/site/?lan=1&mode=tiedotteet&laji=2&tiedote_id=941)

Henttonen, A. 2013. Myymäläesimiesten transformatiivinen johtaminen. Aalto-yliopisto. Tuotantotalouden laitos. Lisensiaatintutkimus.

Hirsjärvi, S. 2013. Tutkimuksen eettiset vaatimukset. Teoksessa Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sarajärvi, P. (toim.) *Tutki ja kirjoita*. 15.–17. painos. Helsinki: Tammi, 23–27.

Hofstede, G. 1992. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Suom. R. Liljamo. Helsinki: WSOY.

Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A-M. & Feldt, T. 2013. Ethical managers in ethical organisations? The leadership - culture connection among Finnish managers. *Leadership & Organization Development Journal* 34, 250–270.

Huttunen, P. 2013. Hoitotyön johtamisosaaminen ja tulevaisuuden osaamishaasteet erikoissairaanhoidossa. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.

Innokylä. 2015. Tuumataalkoot. Tulostettu 31.8.2015 <https://www.innokyla.fi/web/malli104175>

Juuti, P. 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. 3. painos. Helsinki: Otava.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Katz, R. 1955. Skills of an effective administrator. Harvard Business Review 33, 33–42.

Kinnunen, J. 2011. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.) Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy, 165–180.

Kirkley, C., Bamford, C., Poole, M., Arksey, H., Hughes J. & Bond, J. 2011. The impact of organisational culture on the delivery of person-centred care in services providing respite care and short breaks for people with dementia. Health and Social Care in the Community 19, 438–448.

Kivipelto, M. 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Helsinki: Stakes.

Kohles, J., Bligh, M. & Carsten, M. 2012. A follower-centric approach to the vision integration process. The Leadership Quarterly 23, 476–487.

Konteh, F., Mannion, R. & Davies, H. 2011. Understanding culture and culture management in the English NHS: a comparison of professional and patient perspectives. Journal of Evaluation in Clinical Practice 17, 111–117.

Lahden kaupunki. 2013a. Lahden kaupungin strategia 2025. Tulostettu 25.8.2015 [http://www.lahti.fi/www/images.nsf/fi-les/929701668024465BC2257B5C002329AE/\\$file/Lahden%20kaupungin%20strategia%202025%20p%C3%A4ivitys%202013.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/fi-les/929701668024465BC2257B5C002329AE/$file/Lahden%20kaupungin%20strategia%202025%20p%C3%A4ivitys%202013.pdf)

Lahden kaupunki. 2013b. Vanhusten palveluiden asiakaskriteerit. Sosiaali- ja terveyslautakunta 3.12.2013. Tulostettu 31.8.2015 [http://www.lahti.fi/www/images.nsf/fi-les/52B2BF655860ED6DC2257DCB00286360/\\$file/Vanhusten\\_palveluiden\\_asiakaskriteerit%20korjattu%20120115.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/fi-les/52B2BF655860ED6DC2257DCB00286360/$file/Vanhusten_palveluiden_asiakaskriteerit%20korjattu%20120115.pdf)

Lahden kaupunki. 2015a. Sosiaali- ja terveystoimialan organisaatiokaavio. Tulostettu 31.8.2015 [http://www.lahti.fi/www/images.nsf/fi-les/12DE1EB11F95AE8AC2257E970043182F/\\$file/Sote\\_%20Organisaatiokaaviot\\_040815.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/fi-les/12DE1EB11F95AE8AC2257E970043182F/$file/Sote_%20Organisaatiokaaviot_040815.pdf)

Lahden kaupunki. 2015b. Vanhusten palvelut ja kuntoutus. Arvot, visio, missio. Kriittiset menestystekijät 2015. Tulostettu 31.8.2015 [http://www.lahti.fi/www/images.nsf/fi-les/0B9CCF8D519EFFCFC2257DD40048F7E1/\\$file/Vapaku\\_Visio%20ja%20strategiset%20painopisteet.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/fi-les/0B9CCF8D519EFFCFC2257DD40048F7E1/$file/Vapaku_Visio%20ja%20strategiset%20painopisteet.pdf)

Laurila, A. 2013. Osastonhoitajien osaamisen kartoitus ja kehittämissuunnitelma Itä-Suomen laboratorokeskuksen liikelaitoskuntayhtymässä. Karelia-ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Ylempi AMK -opinnäytetyö.

Leivo, T. 2015. Taustamateriaalia palvelutaloista. Email [miiias.heino-nen@gmail.com](mailto:miiias.heino-nen@gmail.com) 26.1.2015. Tulostettu 30.1.2015.

Leppänen, A. 2010. Johtamisosaaminen julkisessa ja yksityisessä terveydenhuollossa lähijohdon kuvaamana. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Pro gradu -tutkielma.

Lorensen, M., Sinkkonen, S., Lichtenberg, A., Jensdottir, A., Hamran, G., Johansson, B. & Engfeld, L. 2001. Knowledge and skills requirements for nurse leaders in the primary health care services in the Nordic countries.



Det Medinske Fakultet, Institutt for sykepleievitenskap Universitet I Oslo.  
Dokumentserie 1, 11–27.

Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu - organisatioiden toiminnan kulmakivet. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 243.

Mintzberg, H. 1990. The Manager's job: Folklore and Fact. Harward Business Review March-April, 163–176. Reprint.

Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen analysoinnin arviointiperusteet. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus, 42–61.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus -Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Mäntyranta, T. & Kaila, M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. Duodecim 124, 1507–1513.

Narinen, A. 2000. Terveystenhuollon osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Tutkimus perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon osastonhoitajien sekä ylihoitajien mielipiteistä. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Nummi, P. 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen. Helsinki: Edita publishing Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Okey-Eneh, V., Vehviläinen-Julkunen, K. & Kvist, T. 2012. Nursing leadership practices as perceived by Finnish nursing staff: high ethics, less feedback and rewards. Journal of Nursing Management 20, 159–169.

Ortega-Parra, A. & Sastre-Castillo, M. 2013. Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. Management Decision 51, 1071–1083.

Paris, L., Howell, J., Dorfman, P. & Hanges, P. 2009. Preferred leadership prototypes of male and female leaders in 27 countries. *Journal of International Business Studies* 40, 396–405.

Parviainen, L. 2005. Fokusryhmät. Teoksessa S. Ovaska, A. Aula & P. Majaranta (toim.) *Käytettävyydestutkimuksen menetelmät*. Tampere: Tampereen Yliopisto, 53–62.

Pekkanen, K. 2010. Terveysthuollon osastonhoitajien johtamisosaaminen kirjallisuuden perusteella arvioituna. Laurea ammattikorkeakoulu. Ylempi amk-opinnäytetyö.

Piirainen, A. 2012. Työmotivaatio ja henkilöstön motivointikeinot esimies-työssä. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.

Portoghese, I., Galletta, M., Battistelli, A., Saiani, L., Penna, M. & Allegrini, E. 2012. Change-related expectations and commitment to change of nurses: the role of leadership and communication. *Journal of Nursing Management* 20, 582–591.

Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 2011. Valtioneuvoston kanslia. Hallituksen julkaisusarja 1/2011. Tulostettu 28.1.2014. <http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/147449/Kataisen+hallituksen+ohjelma/81f1c20f-e353-47a8-8b8f-52ead83e5f1a>

Quinn, R. E., Faerman, S., Thompson, M., McGrath, M. & St. Clair, L. 2011. *Becoming a master manager. A competing values approach*. 5. painos. New York: Wiley.

Rissanen, S. & Hujala, A. 2011. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.) *Sosiaali- ja terveystjohtaminen*. Helsinki: WSOYpro Oy, 165–180.

Saario, A. 2007. Hoitotyön johtamisosaaminen ja johtamisen osaamisvaatimukset tulevaisuudessa julkisen terveydenhuollon toimintaympäristössä. Tampereen yliopisto, Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.

Salmela, S., Eriksson, K. & Fagerström, L. 2012. Leading change: a three-dimensional model of nurse leaders' main tasks and roles during a change process. *Journal of Advanced Nursing* 68, 423–433.

Saseanu, A-S., Toma, S-G. & Marinescu, P. 2014. Feminine leadership and organizational culture. *Leadership Prospects* 19, 144–150.

Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. R. Liljamo & A. Miettinen. Espoo: Suomen Ekonomiliitto, Suomen Ekonomiasäätiön Koulutuskeskus SEFEK ja Weilin+Göös.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012–2015. Tulostettu 20.1.2014  
<http://www.julkari.fi/handle/10024/112146>

Sutinen, P. 2012. Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana. Tampereen yliopisto. Acta-väitöskirja. Viitattu 2.8.2015  
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66863/978-951-44-8727-9.pdf?sequence=1>

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1.-3. painos. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Thach, E. & Thompson, K. 2007. Trading places. Examining leadership competencies between for-profit vs. public and non-profit leaders. *Leadership and Organization Development Journal* 28, 356–375.

Toor, S. & Ofori, G. 2009. Ethical Leadership: examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics* 90, 533–547.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Tsai, Y. 2011. Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research* 11, 98–106.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012.

Vartola, J. 2004. Näkökulmia byrokratiaan. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 109. Väitöskirja.

Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J. & Lehto, J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut 59. Vammala: Kunnallisan kehittämissäätiö..

Vuori, J. 2005. Terveysjohtaminen ja –hallinto tieteenalana. Teoksessa J. Vuori (toim.) Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä. Helsinki: WSOY, 10–33.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.

Wong, C., Laschinger, H. & Cummings, G. 2010. Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. Journal of Nursing Management 18, 889–900.

Zhu, W., Avolio, B., Riggio, R & Sosik, J. 2011. The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. The Leadership Quarterly 22, 801–817.

## LIITTEET

### Liite 1: Haastatteluteemoja

Focus group-ryhmähaastattelu tehostetun palveluasumisen yksikköjen esimiehille to 22.5. klo 12–14.00.

1. Kuvata, miten organisaatiokulttuuri ilmenee työyhteisössä ja millaista johtamisosaamista vaaditaan organisaatiokulttuurin johtamiseen.

Miten organisaatiokulttuuri ilmenee työyhteisössä?

Miten organisaatiokulttuuri ilmenee johtamistehtävässä, arjen johtamisessa?

Millaisia johtamistaitoja/ osaamista org.kulttuurin johtaminen vaatii?

2. Tuottaa organisaatiokulttuuriin liittyvän johtamisosaamisen kehittämisalueet.

Jos organisaatiokulttuuria pitää kehittää palvelemaan paremmin yksikkösi asiakastyötä, niin minkälaista osaamista se edellyttää?

Mitä haasteita org.kult. johtamisosaamisessa on tullut eteenne?

Mitä osaamista tällaiset tilanteet ovat vaatineet esimieheltä?

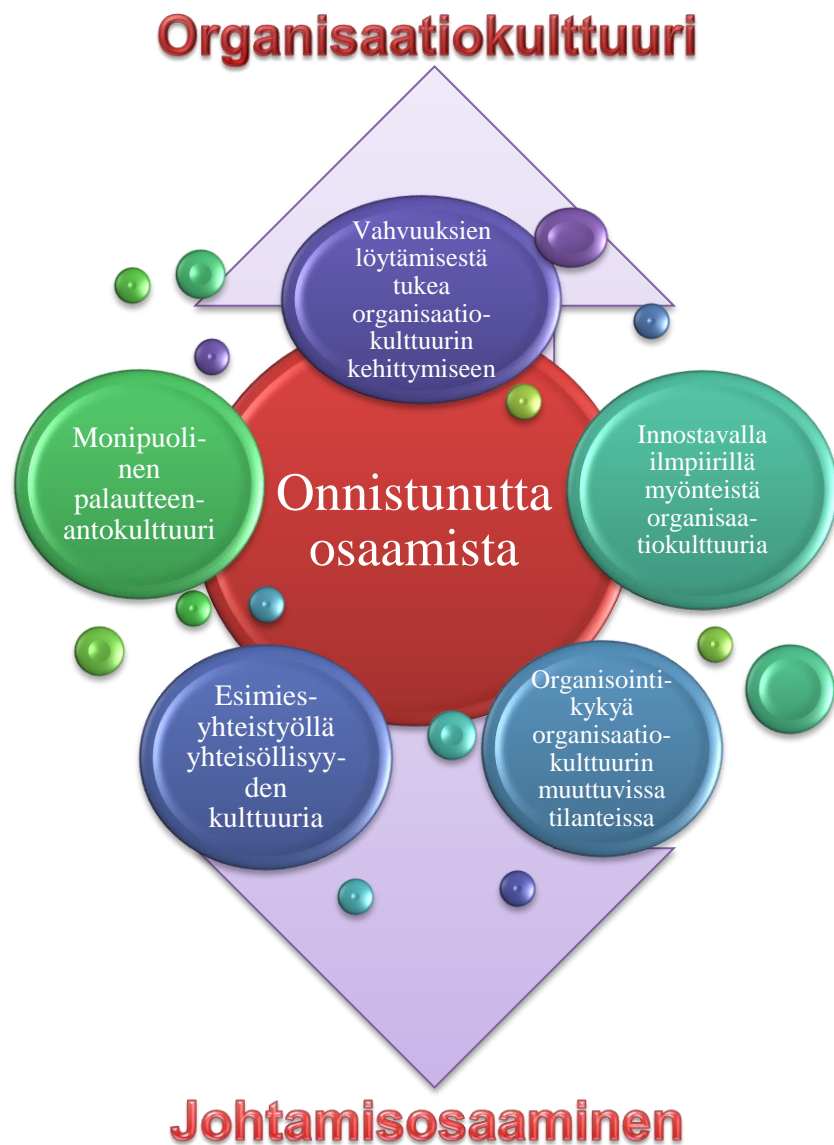
Liite 2: Osaamalla organisaatiokulttuurin oivaltajaksi

# **Osaamalla Organisaatiokulttuurin Oivaltajaksi**

**Välineitä  
organisaatiokulttuurin  
johtamisosaamisen edistämiseen**

## Johdanto

Tämä tuplatiimin tuotos on osa kehittämishanketta, jossa käsitellään organisaatiokulttuurin johtamisosaamista. Hankkeen tuplatiimi-osiossa tehostetun palveluasumisen esimiehet jatkojalostivat organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen kehittämisalueita. Näitä kehittämisalueita he olivat tuoneet esille focus group -ryhmäkeskustelussa keväällä 2014. Talven 2015 kehittämisäamupäivän tuplatiimin aikana syntyneet pohdinnat ja tulokset olemme tiivistäneet kahteen kuvioon: Organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen onnistunutta osaamista (kuvio 1) ja Organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen haasteet (kuvio 2).



KUVIO 1. Organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen onnistunutta osaamista

**ONNISTUNUT OSAAMINEN** kuvastaa niitä organisaatiokulttuuriin vaikuttavia johtamisosaamisen osa-alueita ja toimintoja esimiestyössä, joissa kohdejoukko on kokenut onnistumisia tai jotka tuottavat onnistumisen tunnetta. Nämä ovat myös lisänneet yhtenäistä ja toimivaa organisaatiokulttuuria. Osa-alueita on syytä ylläpitää ja vahvistaa sekä löytää niistä tukea haastaviin osaamisen tilanteisiin ja jakaa muille esimiehille.

### **Palaute**

Omalla johtamisella ja esimerkillä voidaan luoda työyhteisöön palautteenanto- ja vastaanottokulttuuria, jossa myönteisen ja tarkoitusta palvelevan palautteen kautta koetaan onnistumisia ja voidaan viedä toimintaa oikeaan suuntaan. Koska organisaatiokulttuurin muodostavat yksilöt, ryhmät ja koko yhteisö, tulee palautteen kohdistua näille kaikille tilanteen mukaan. Asukkailta ja omaisilta saatu palaute on tärkeää toiminnan ja oman johtamisosaamisen kehittämiseksi. Sen avulla voidaan muokata organisaatiokulttuuria niin, että sekä asukkaat, työntekijät ja esimiehet voivat hyvin ja tukevat toisiaan. Omalta esimieheltä saatu palaute auttaa oman työn kehittämisessä ja suuntaamisessa, ja toimii kannustimena, samoin palautteenanto alaisille. Kollegiaalinen palaute kehittää organisaatiokulttuuria yhteneväisempään suuntaan ja auttaa rakentavassa hengessä jaksamaan arkirutiineissa. Myös alaisilta saatu palaute auttaa esimiehiä johtajuuden kehittämisessä.

### **Innostava ilmapiiri**

Omalla esimerkillä voi istuttaa innostavaa ilmapiiriä ja luoda myönteistä organisaatiokulttuuria työyhteisöön. Kannustamalla yhteistyöhön ja yhdessä kehittämiseen, esimies voi ammentaa innostavaa ilmapiiriä. Innostava ilmapiiri vaatii tuekseen sallivan ja kaikkien mielipiteitä hyväksyvän organisaatiokulttuurin. Jokaisen mielipide on tärkeä ja jokaista kuullaan. Työyhteisöön on syntynyt luottamus eri toimijoiden välille, mikä osaltaan kohottaa koko organisaatiokulttuuria myönteisempään suuntaan.



## **Organisointikykyä muuttuvissa tilanteissa**

Esimieheltä vaaditaan nopeaa reagointia ja monipuolista organisointikykyä arjen muuttuvissa tilanteissa. Organisaatiokulttuuria on koko ajan muokattava siihen suuntaan, että joustavuutta ja mukautumiskykyä ennalta arvaamattomiin tilanteisiin löytyy koko työyhteisöltä. Työviihtyvyys suhteessa työn kuormittavuuteen on oltava tasapainossa. Esimiehen suunnittelemat työvuorolistat ohjaavat organisaatiokulttuurissa arjen toimintaa. Vuorolistojen toteutuminen sellaisenaan ei aina ole yksinkertaista, minkä vuoksi hyvin sujunut päivä oikeine henkilöineen oikeassa paikassa saa aikaan tyytyväisyyttä ja helpottaa esimiehen työtä. Toisaalta jatkuvasti elävässä organisaatiokulttuurissa alati muuttuvat suunnitelmat haastavat esimiehen nopeaan reagointiin ja vaativat kehittämään ennakointi-, priorisointi- ja järjestelytaitoja.

## **Esimiesyhteistyö**

Kollegiaalinen tuki auttaa omaa esimiestä. Se lisää jakamisen ja yhteisöllisyyden kulttuuria koko työyhteisöön sekä yhdistää niin positiivisissa kuin hankalissakin tilanteissa. Säännölliset tapaamiset ja yhteydenpito auttavat selviytymään arjen haasteista ja tuovat tunteen, että muuallakin kamppaillaan samojen ongelmien kanssa. On tärkeää löytää aikaa yhteisten asioiden pohtimiselle, koska dialogin avulla muovataan yhteistä organisaatiokulttuuria sekä luodaan kulttuuria yhteistyötä arvostavaksi.

## **Vahvuuksien löytäminen**

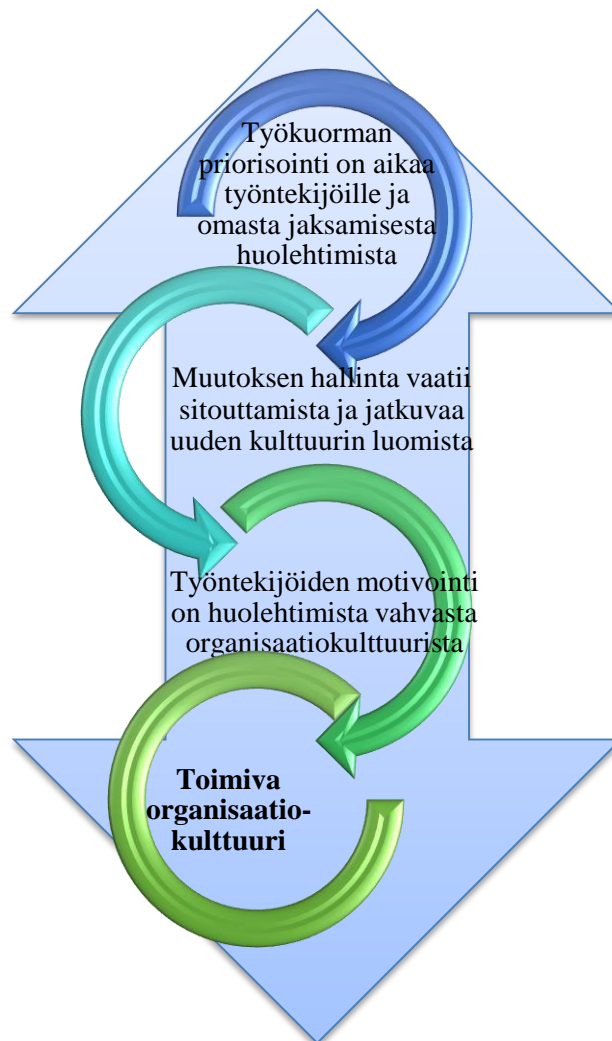
Jokaisen vahvan organisaatiokulttuurin osatekijänä on, että esimiehen on oltava kiinnostunut alaisistaan. Hänen tulee rohkeasti nähdä omissa alaisissa ne vahvuudet ja voimavarat, joita voi hyödyntää asiakaslähtöisyyden ja myönteisen työkulttuurin takaamiseksi. Uuden taidon tai vahvuuden löytäminen on aina iso onnistumisen kokemus kaikille osapuolille ja sen vaikutus voi olla suurikin koko organisaatiokulttuuria ajatellen. Esimies voi omalla toiminnallaan rohkaista työntekijöitä heidän omissa vahvuuksissaan ja luoda inspiroivaa organisaatiokulttuuria. Esimies

saa myös itselleen palautetta ja tyydytyksen tunnetta päästessään todistamaan uuden taidon tai vahvuuden löytymistä.

### **ORGANISAATIOKULTTUURIN JOHTAMISOSAAMISEN HAASTEET**

(kuvio 2) olivat toinen kokonaisuus, joita tuplatiimissä työstiin ja tuotiin esille. Tehostetun palveluasumisen esimiesten pohdinnoista ilmeni, että organisaatiokulttuurin johtamisosaamisessa selkeitä haasteita ja kehittämistä vaativia alueita ovat oman työmäärän hallinta, jatkuva isojen muutosten hallinta sekä motivointi. Esi- miehen on ymmärrettävä organisaatiokulttuurin merkitys omassa johtamisosaami- sessaan, jotta hoivan laatu saadaan taattua.

## **Organisaatiokulttuuri**



## **Johtamisosaaminen**

KUVIO 2. Organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen haasteet

## **Työmäärän hallinta**

Kaikkein kuormittavimpana ja haasteellisimpana, sekä myös organisaatiokulttuuriin vaikuttavana tekijänä omassa työssään esimiehet kertoivat olevan suuren työmäärän. Priorisointi, aikatauluttaminen ja jokaiseen pienimpäänkin tilanteeseen puuttuminen vaativat järkevöittämistä. Esimiehet kaipasivat myös työntekijöiltään omatoimisuutta ja vastuun ottamista tilanteissa, jotka eivät välttämättä vaadi aina esimiehen puuttumista. Esimiehen on osattava älyllisesti stimuloida alaisiaan eli antaa alaisilleen isompia vastuualueita ja isompia kokonaisuuksia, joiden hoitaminen saa alaiset ajattelemaan asioita itse. Esimiehen on hallittava kiireen tuntua ja luotava työyhteisöön kulttuuria, että esimiehellä on aikaa niin alaisille kuin asiakkaille. Resurssien hallinta kiireisessä ja jatkuvassa muutoksen tilassa kysyy taitoja ja kärsivällisyyttä. Huolta aiheutti työn kehittämislle jäävä vähäinen aika, koska työn kehittäminen koetaan erittäin tärkeäksi keinoksi jatkuvista muutoksista selviämiseen ja organisaatiokulttuurin muokkaamiseen myönteiseen suuntaan.

## **Muutoksen hallinta**

Koko ajan meneillään olevat suuret organisatoriset ja muut muutokset vaativat esimiehiltä monenlaisten asioiden hallintaa, myös työkuulttuurin näkökulmasta. On sitoutettava itsensä ja alaisensa muutokseen, seurattava muutoksen toteutumista ja huolehdittava jatkuvuudesta. Uuden yhteisen organisaatiokulttuurin luominen yhdessä työyhteisön kanssa vaatii aikaa ja moninaisia toimia. Koko ajan on huolehdittava alaisten jaksamisesta, mutta myös omien voimavarojen riittävyys huolettaa. Ylemmältä taholta kaivataan selkeitä suuntaviivoja, jotta pystytään muovamaan yhtenäistä kulttuuria ja toimintatapoja yksikkötasolla.

## **Motivointi**

Suuri työmäärä ja muutoksen hallinta vaativat koko ajan alaisista huolehtimista. Esimiehen tulee olla kannustava ja motivoiva, jotta työyhteisön kulttuuri pysyy innostavana ja työntekijät ja asukkaat huomioon ottavana. Työntekijän motivointi

koettiin toisinaan haastavaksi ja välillä keinotkin olivat vähissä. Erilaisten moti-  
vointikeinojen jakaminen kollegiaalisesti, palkitsemiset, ongelmien ääneen lausu-  
minen ja tuen saaminen niin, että asiat etenevät, edistävät kaikki yhteisöllistä ja  
kaikki huomioivaa organisaatiokulttuurin luomista. Johtamisosaamisessa kannus-  
tava motivointi lisää innostavaa organisaatiokulttuuria.

# **Organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen kehittämisalueet**

# Organisaatiokulttuuri



Johtamisosaaminen

## **Organisointitaidot ja kokonaisuuden toimivuus**

Kehittämisalueena organisointitaidoilla luodaan toimiva kokonaisuus työyhteisöön hyvän palvelun ja hoivan takaamiseksi. Kaikkein kuormittavimpana ja haasteellisimpana, sekä myös organisaatiokulttuuriin vaikuttavana tekijänä koetaan suuri työmäärä. Järkevöittämistä vaaditaan priorisoinnissa, aikatauluttamisessa ja vähäpätöisiin tilanteisiin puuttumisessa. Kiireen hallitseminen, nopea tilanteisiin reagointi ja ratkaistavien asioiden päällekkäisyyden hallinta vaativat taitoa. Työntekijöiden omatoimisuutta ja vastuun ottamista kaivataan etenkin tilanteissa, joissa esimiehen puuttuminen ei aina ole välttämätöntä. Kyky ja uskallus asioiden delegointiin ovat olennaista. Työyhteisöön tarvitaan kulttuuria, jossa esimiehellä on aikaa niin työntekijöille kuin asukkaille. Turhan työn tekemistä ja samoista asioista sanomista pitäisi vähentää, mikä tarkoittaa johtamisen kehittämistä niin, että työntekijät pystyisivät sisäistämään ja toteuttamaan ohjeet ja viestit mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Resurssien hallinta kiireisessä ja jatkuvassa muutoksen tilassa kysyy taitoja ja kärsivällisyyttä. Huolta aiheuttaa työn kehittämislle jäävä vähäinen aika, koska työn kehittäminen koetaan erittäin tärkeäksi keinoksi jatkuvista muutoksista selviämiseen ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin edistämiseen.

## **Muutoksen hallinta**

Jatkuviin muutokseen tarvitaan esimiehiltä hyviä työsuorituksia ja osaamista monella osa-alueella, myös organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Kehittämisalueina muutoksen hallintaan liittyvät itsensä ja työntekijöiden sitouttaminen, muutoksen toteuttaminen, sen käytäntöön vieminen ja seuranta sekä jatkuvuudesta huolehtiminen. Tilanteiden muuttuessa ylemmältä taholta kaivataan selkeitä suuntaviivoja, jotta pystytään muovaamaan yhtenäistä kulttuuria ja toimintatapoja yksikötasolla. Myös avoimuus ja avoin keskustelu muutosviestinnässä joka tasolla lisää työntekijöiden sitoutumista muutokseen. Sitoutumisastetta lisätään osallistamalla jokainen työyhteisön jäsen mukaan muutoksen läpivientiin. Rohkaistaan ja kannustetaan työyhteisöjä luomaan omaa toimintatapaa osoittamalla luottamusta

työntekijöihin. Yhdessä mietitään uusia toimintatapoja asukaslähtöisesti. Positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen koetaan tärkeäksi muutoksessa, jonka avulla voidaan kiittää ja kannustaa työntekijöitä muutoksessa eteenpäin. Muutosvastarinnan sietäminen ja sen ymmärtäminen kuuluvan olennaisena osana muutokseen on yksi kehittämisen alue.

### **Eri työkulttuurien yhteensovittaminen**

Uuden, yhteisen organisaatiokulttuurin luominen yhdessä työyhteisön kanssa vaatii aikaa ja työntekijöiden jaksamisesta sekä omista voimavaroista huolehtimista. Kehittymistä vaaditaan etenkin, kun työntekijät tulevat erityyppisistä yksiköistä ja tavoitteena on uusien, tarkoituksenmukaisempien työtapojen oppiminen. Aikaa tarvitaan muun muassa työyhteisön keskinäiselle tutustumiselle ja yhteisen työmoraalin löytymiselle, mitkä lisäävät luottamusta toisen työntekijän työhön ja persoonaan. On tärkeää käydä aktiivista dialogia koko työyhteisössä ja yhteistoiminnallisesti luoda yhteisiä pelisääntöjä. Osallistamalla jokainen työyhteisön jäsen sitoutuu myös mukaan uuden, yhteisen organisaatiokulttuurin luomiseen.

### **Johdon viestien jalkauttaminen ja yhteinen vastuu**

Yhdessä johdon kanssa suunnitellut strategiat ja visiot on vietävä omiin työyhteisöihin. Tarvitaan oikeanlaisia keinoja viedä ylimmän johdon viestejä ja toiminta-ajatuksia työyhteisötasolle ja samalla sitouttaa kaikki mukaan. Tavoitteena on antaa aikaa, olla tukena ja yhteistoiminnan kautta yhdessä luoda toimintaperiaatteita ja pelisääntöjä jokaiseen työyhteisöön. Avoimuus johdon tasolta alaspäin aina työntekijätasolle asti koetaan merkittävänä tekijänä ja kehittämisalueena avoimen keskustelukulttuurin ylläpidossa. Oma esimerkki, sitoutuneisuus asioihin ja luottamus ylimmältä johdolta tekemiseen ovat avainasemassa johdon viestien jalkauttamisessa. Kehitettävää on myös viestien selkeydessä, jotta niitä voidaan toteuttaa samalla tavalla.



## **Motivointi**

Motivointiin liittyvät kehittämisalueet koostuvat pääosin työntekijöihin kohdistuvista toimenpiteistä. Suuri työmäärä ja muutoksen hallinta vaativat koko ajan työntekijöistä huolehtimista. Kannustuksella ja motivoinnilla pyritään innostamaan ja asukkaat huomioon ottavaan työkuultuuriin. Organisaatiokulttuurin on tuettava kannustamista ja oppimista. Toisinaan työntekijän motivointi koetaan haastavaksi ja uusia keinoja kannustamiseen kaivataan. Erilaisten motivointikeinojen jakaminen kollegiaalisesti, palkitsemiset, ongelmien ääneen lausuminen ja tuen saaminen niin, että asiat etenevät, kehittävät kaikki yhteisöllistä ja toiset työntekijät huomioivaa organisaatiokulttuurin luomista. Työntekijöiden älyllinen stimulointi niin, että heille annetaan isompia vastuualueita ja kokonaisuuksia hallittavaksi edesauttavat työntekijöiden omatoimista ajattelua ja jakavat esimiesten työkuormaa.

## **Eettisen ilmapiirin ylläpito**

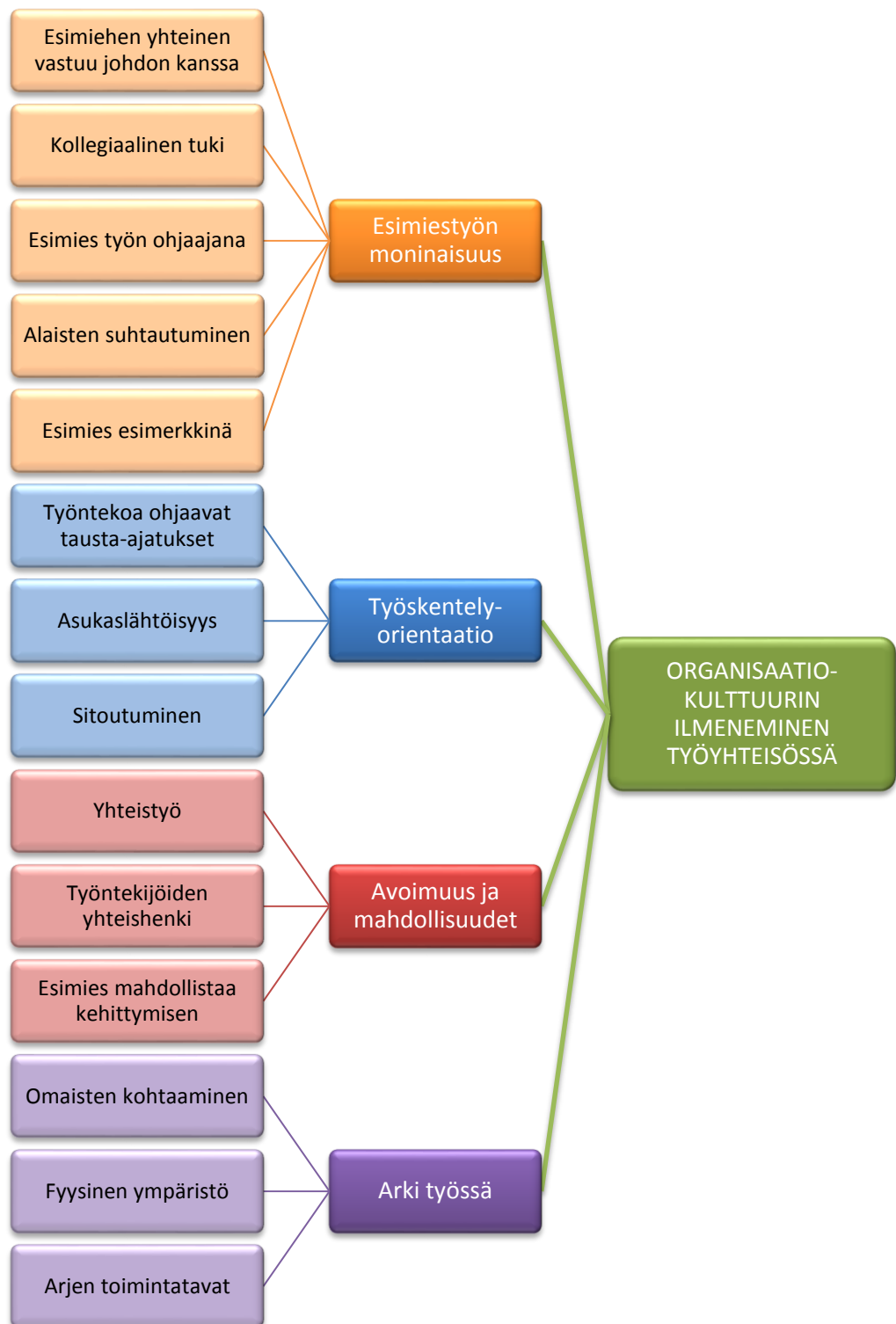
Eettinen johtaminen ja johtajuus ovat haasteellista ja vaativat sekä henkilökohtaista paneutumista että työntekijöiden eettisestä toiminnasta huolehtimista. Arvokeskusteluun tarvitaan aikaa ja eettisesti hyvään hoivaan ohjaamiseen täytyy paneutua, jotta organisaatiokulttuurissa näkyy eettisyys yhtenä merkittävänä, työntekoa ohjaavana ydinajatuksena. Eettinen johtaminen vaatii aktiivista arvodialogia työyhteisössä, jolle on luotava aikaa ja foorumit. Kehittämisalueena on sanoittaa avoimesti eettisesti haastavat tilanteet tai päätökset, mikä herättää luottamusta koko työyhteisöön. Myös toisen työn arvostaminen sekä palautteen ja kiitoksen antaminen kertovat eettisestä ilmapiiristä.

## **Henkilökohtainen kehittyminen**

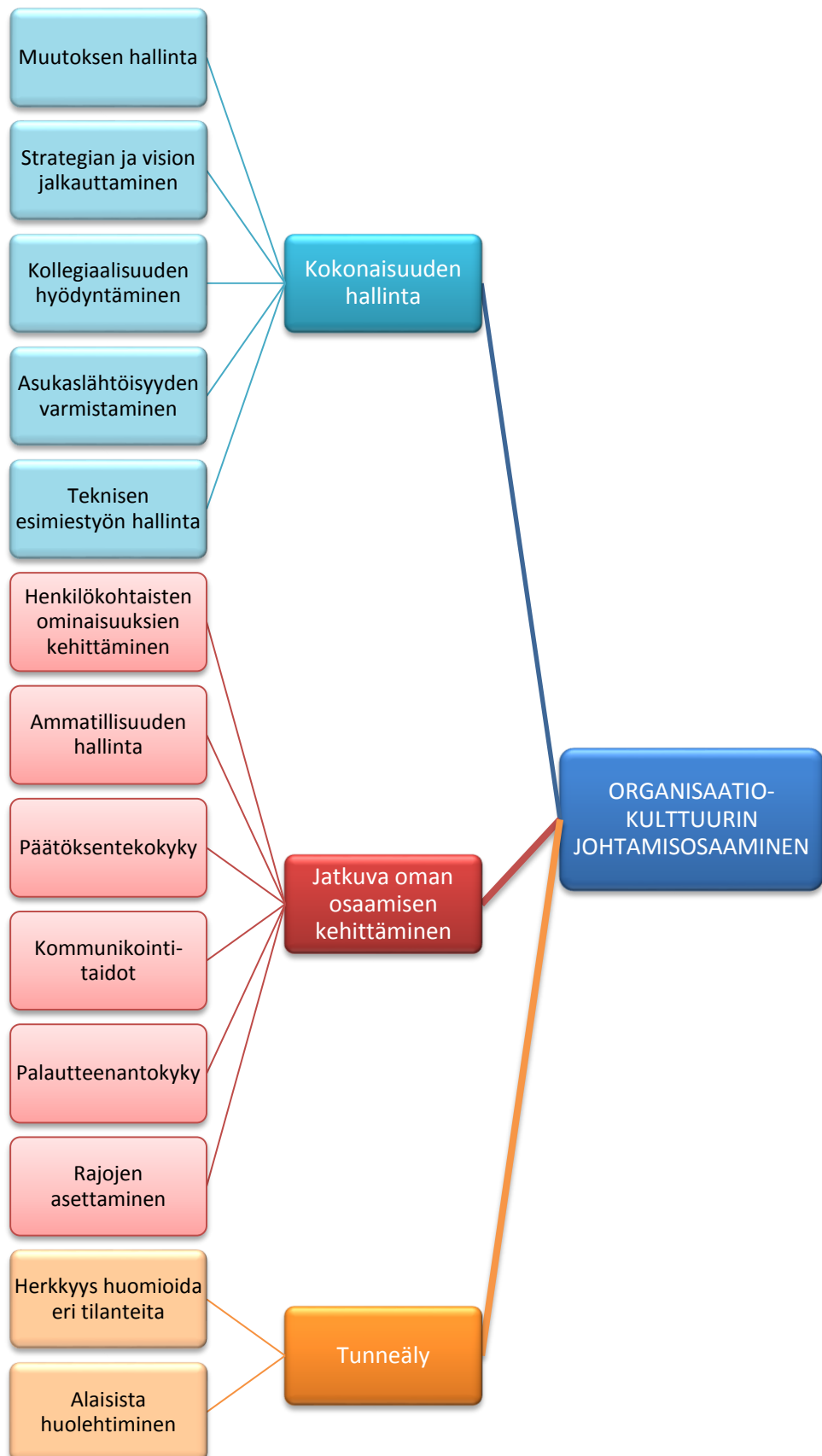
Itsensä kehittämisellä on merkittävä rooli, kun halutaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Omaan henkilökohtaiseen kehittämiseen on halua ja intoa, mutta toisinaan liian vähän aikaa ja voimavaroja työn puitteissa.

Omasta työstä palautumiseen tarvitaan myös keinoja. Epävarmuuden sietäminen, asioiden suodattaminen, omissa päätöksissä pysyminen ja niiden selkeä ilmaiseminen sekä liian kiltteyden vähentäminen vaativat työstämistä. Yhtenä kehittämisen paikkana on myös ylimmän johdon viestien suodattaminen ja vieminen omaan työyhteisöön. Tärkeää on olla rohkeutta nostaa asioita esiin yhteiseen keskusteluun, osata sanoittaa asioita näkyväksi ja olla johdonmukainen päätöksissään.

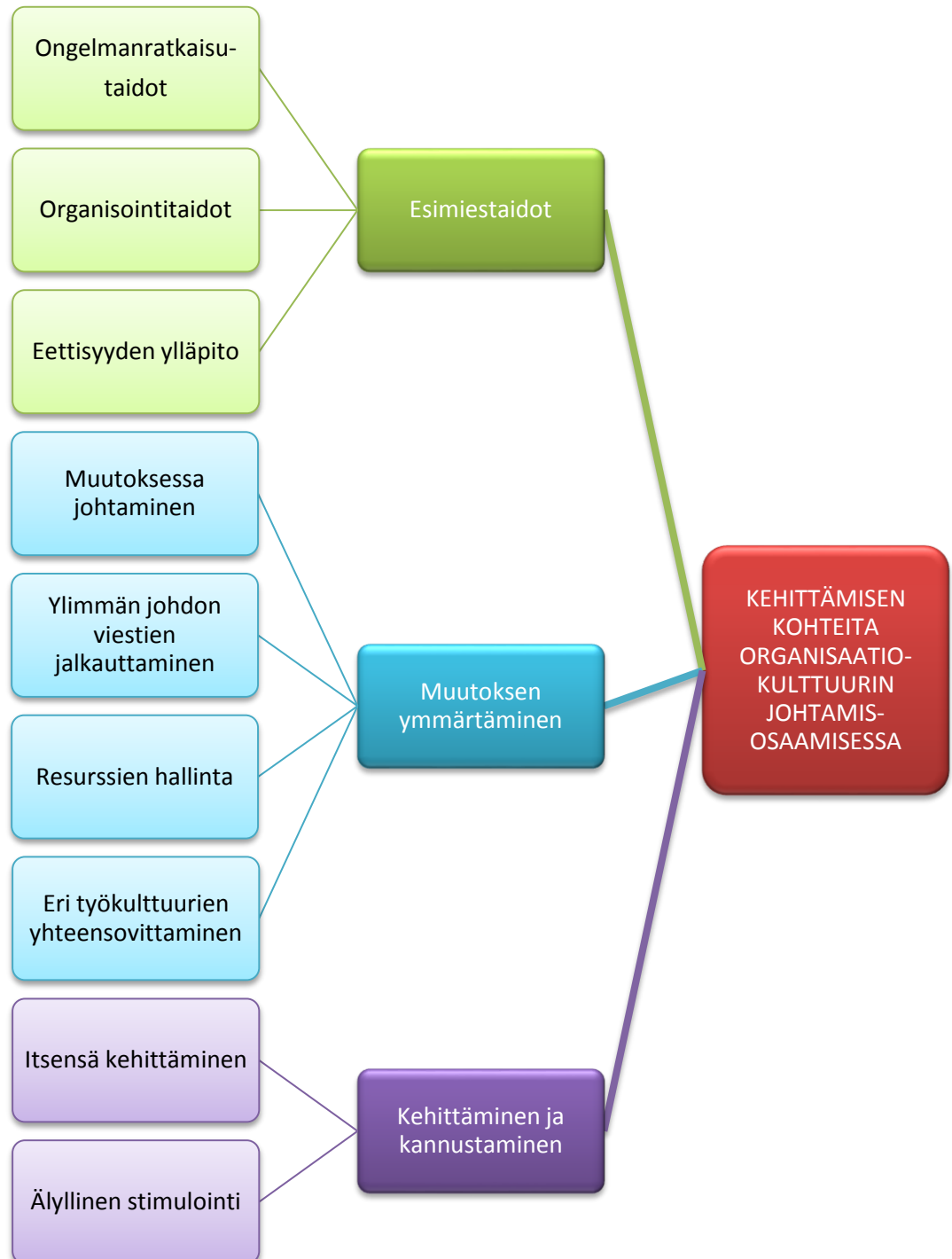
#### Liite 4. Organisaatiokulttuurin ilmeneminen työyhteisössä



## Liite 5. Organisaatiokulttuurin johtamisosaaminen



Liite 6. Kehittämisen kohteita organisaatiokulttuurin johtamisosaamisessa



13.2.2014

## Hyvä tehostetun palveluasumisen esimies

Opiskelemme Lahden ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teemme opinnäytetyömme organisaatiokulttuurista ja johtamisosaamisesta.

Työmme tuloksia tullaan käyttämään myös kansainvälisessä CareMan-hankkeessa, joka on viiden yliopiston ja ammattikorkeakoulun yhteinen kehittämisprojekti.

Johtaminen ja sen kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla on ollut viime aikoina paljon esillä. Olemme kiinnostuneita tietämään enemmän organisaatiokulttuurista ja sen johtamiseen tarvittavasta johtamisosaamisesta. Johtamisosaamista on tutkittu paljonkin, mutta organisaatiokulttuurin näkökulma on harvoin tullut esiin tutkimuksissa. Kuitenkin juuri organisaatiokulttuuri vaikuttaa suurelta osin johtamiseen ja johtajuuteen. Tämän takia lähestymme Teitä ja toivomme, että haluaisitte osallistua kehittämishankkeeseemme, koska Teillä on arvokasta tietoa johtamisen osaamisesta ja organisaatiokulttuurista omassa työyksikössänne.

Hankkeen tarkoituksena on edistää johtamisosaamista organisaatiokulttuurissa. Siihen kuuluu teille tehtävä ryhmähaastattelu (focus group) huhtitoukokuussa, jonka perusteella keräämme aineiston. Aineiston pohjalta tulemme kuvaamaan, mitä johtamisosaamista tarvitaan organisaatiokulttuurin johtamiseen. Lisäksi etsitään johtamisosaamisen kehittämisalueita, joita jokainen teistä voisi jatkossa hyödyntää omassa työssään. Tulokset saatuamme tulemme järjestämään oppimiskahvila-muotoisen tilaisuuden (learning café) syksyllä, missä jokaisella osallistujalla on mahdollisuus ke-

hittää omaa asiantuntijuuttaan johtamisen osaamisessa. Lopuksi osallistujille annetaan loppuraportti, joka toivottavasti hyödyttää jatkossa teidän yksilöllistä johtamiskehittymistä ja antaa lisätietoa organisaatiokulttuurin näkökulmasta.

Tulemme jatkossa ottamaan tarkemmin yhteyttä, mutta mikäli Teillä on aiheeseen liittyvää kysyttävää, vastaamme mielellämme kaikkiin kysymyksiin.

Miia Heinonen

Ulla Oja

[miia.heinonen1@student.lamk.fi](mailto:miia.heinonen1@student.lamk.fi)

[ulla.oja@student.lamk.fi](mailto:ulla.oja@student.lamk.fi)

040-553 7601

050-525 3183

Liite 8: Tutkimuslupa

LAHTI

Lahden kaupunki

Sosiaali- ja terveystoimiala / Vanhusten palvelut ja kuntoutus

Vanhusten palvelujen ja kuntoutuksen johtaja 28.04.2014/30 §

VIRANHALTIJAPÄÄTÖS

Asianumero

D/1565/13.00.00.00/2014

Päätöslaji

Tutkimuslupa

Otsikko

**Tutkimusluvan myöntäminen: Organisaatiokulttuurin johtamisosaaminen Lahden kaupungin vanhusten tehostetun palveluasumisen yksikössä**

Päätösperustelut

Lahden ammattikorkeakoulun opiskelija Ulla Oja hakee tutkimuslupaa fysioterapeutti amk tutkinnon opinnäytetyötä varten aiheenaan Organisaatiokulttuurin johtamisosaaminen Lahden kaupungin vanhusten tehostetun palveluasumisen yksiköissä.

Opinnäytetyön aiheena olevan kehittämishankkeen tarkoituksena on edistää johtamisosaamista organisaatiokulttuurissa. Samalla kohdeorganisaation esimiesten tietoisuus ja ymmärrys organisaatiokulttuuriin liittyvästä johtamisosaamisesta lisääntyvät. Kehittämishankkeessa saatua aineistoa käytetään CareMan-hankkeessa. Tutkimus toteutetaan työntekijöiden haastattelulla.

Tutkimuksen arvioitu toteutusaika on 1.5. – 31.5.2014.

Päätös

Myönnän tutkimusluvan Ulla Ojalle hakemuksen mukaisesti. Valmis opinnäytetyö toimitetaan luvan myöntäjälle.

Lisätietojen antaja

vanhusten palvelujen ja kuntoutuksen johtaja Ismo Rautiainen, puh. 044 716 1948.

**Toimivallan peruste**  
**Nähtävänäoloaika**  
**Nähtävänäolopaikka**  
**Muutoksenhaku**  
**Saaja**  
**Tiedoksi**  
**Asiakirjat**  
**Liitteet**

Sosiaali- ja terveystoimialan toimintasääntö § 11  
09.05.2014  
Sosiaali- ja terveystoimialan kirjaamo, Aleksanterinkatu 24 B, 3. kerros  
Oikaisuvaatimus  
Ulla Oja  
Terttu Leivo  
Tutkimuslupahakemus, kehittämishankesuunnitelma

Allekirjoitus

  
Ismo Rautiainen  
Vanhusten palvelujen ja kuntoutuksen johtaja